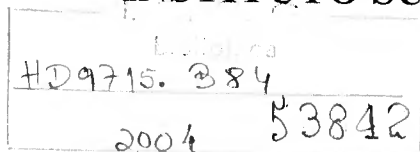


**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



MESTRADO EM: **GESTÃO / MBA**

***O BALANCED SCORECARD NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO  
CIVIL E OBRAS PÚBLICAS COM ACTIVIDADES NO  
ESTRANGEIRO***

ANTÓNIO FERNANDO PELIQUITO BUGALHO

**Orientação:** Prof. Doutor João Carlos Carvalho das Neves

**Júri:**

**Presidente:** Prof. Doutor João Carlos Carvalho das Neves

**Vogais:** Prof. Doutor José Paulo Afonso Esperança

Prof. Dr. Vítor Duarte Corado Simões

**Maio / 2004**



*À Rita.*

*Ao Gonçalo.*

*À minha esposa pela sua compreensão.*

Agradeço ao Professor João Carvalho das Neves por todos os ensinamentos e conhecimentos que me proporcionou ao longo destes últimos dois anos na área do Controlo de Gestão.

Agradeço-lhe também pelos conhecimentos que me foi transmitindo em anos anteriores, principalmente no domínio da Gestão Financeira, e ao grande contributo que tem dado no ensinamento da Gestão em geral.

O meu especial agradecimento vai, como não poderia deixar de ser, para a sua orientação nesta tese, pelos contributos e pela ajuda que sempre disponibilizou ao longo deste ano. A ele devo a coragem de ter direccionado a minha investigação para uma área tão interessante, mas também tão vasta e complexa, onde ainda muito há a fazer, como é o Controlo de Gestão no Sector da Construção Civil e Obras Públicas, fundamentalmente nas empresas portuguesas que nos últimos anos optaram pelo caminho da internacionalização.

Fico reconhecido a todas as pessoas que de uma forma directa ou indirecta me apoiaram e incentivaram a concluir este trabalho.

Não posso deixar de referir, aqueles que me facilitaram os dados e as entrevistas, pois sem a sua colaboração seria impossível concluir esta tese.

Um agradecimento especial aos senhores Eng<sup>o</sup>. Fernando Simões e Dr. Conceição Santos, Administradores da MSF, ao Dr. Paulo Assunção, Director para a área Internacional da Somague, ao Eng<sup>o</sup>. Joaquim Mota, Administrador da Construtora do Tâmega, ao Dr. Manuel Ferreira, Administrador da Teixeira Duarte e ao Dr. Manzoni de Sequeira, Director da ANEOP.

Por fim, agradeço a todos aqueles que embora não mencione directamente, acabaram por ser “peças” fundamentais pelo apoio e conhecimentos que me foram transmitindo, nomeadamente colegas de profissão e do MBA 2001/2002.

À minha família o muito obrigado pelo facto de me terem proporcionado o atingir deste objectivo.

MUITO OBRIGADO!

Este trabalho tem por objectivo analisar o “state of art” das empresas portuguesas de construção e obras públicas com operações no estrangeiro em termos de instrumentos de controlo de gestão, em particular na aplicação dos conceitos inerentes ao “balanced scorecard” e em que medida a prática nacional influencia o sistema de controlo das filiais estrangeiras.

Começa por fazer-se uma caracterização e enquadramento do sector da construção civil e obras públicas na economia e uma revisão da literatura em termos de controlo de gestão e dos diversos modelos e correntes de investigação sobre sistemas de coordenação e controlo de gestão.

Descreve-se os sistemas de controlo usados pelas empresas nacionais a partir das entrevistas realizadas aos Administradores / Responsáveis de quatro das sete grandes empresas deste sector, com actividade internacional: Somague, Construtora do Tâmega, MSF – Moniz da Maia, Serra & Fortunato e Teixeira Duarte.

Desta análise conclui-se que os sistemas de controlo são altamente influenciados pelas práticas das empresas em Portugal com gestão centralizada e controlo baseado em informações financeiras de modo formalizado. Além disso, por comparação com a literatura sobre sistemas de coordenação e de controlo de empresas multinacionais somos levados a concluir sobre a necessidade de evolução das práticas correntes para sistemas mais descentralizados e informais, baseados na cultura da empresa e em informação mais estratégica e operacional, para além da informação tradicional financeira.

Para finalizar apresentamos um Modelo Balanced Scorecard que concebemos, de aplicação genérica às empresas deste sector, face às necessidades evidenciadas ao longo deste trabalho, que pensamos ser uma ferramenta adequada para estabelecer uma ligação da estratégia à operacionalidade, constituindo um modelo de avaliação da estratégia e do desempenho.

**Palavras chave:** Controlo, Gestão, Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Indicadores, Internacionalização, Construção.

The objective of this work is to analyse the current status of Portuguese civil construction and public works companies with operations abroad in terms of management control tools, in particular in the application of the concepts inherent in the balance scorecard idea, and to investigate to what degree practices in Portugal influence the systems used to control foreign subsidiaries.

The paper starts by describing the features and setting of the civil construction and public works sector in the economy and then presents a literature review of management control and the various modern models used in research on management coordination and control systems.

Interviews were held with the directors and managers in charge of four of the seven major companies in this sector with international operations: Somague, Construtora do Tâmega, MSF – Moniz da Maia, Serra & Fortunato and Teixeira Duarte, and the information obtained in this way was used to describe the control systems used by these Portuguese companies.

From the analysis carried out it is concluded that the control systems are highly influenced by the companies' practices in Portugal where management is centralised and control is based on formalised financial information. In addition, through a literature-based comparison with the coordination and control systems of multinational companies, we reach the conclusion that current practices need to evolve, with systems becoming more decentralised and informal, being based on companies' cultures and on more strategic and operational information, in addition to the traditionally used financial information.

In closing, we present a Balanced Scorecard Model that we have designed for generic use by the companies in this sector on the basis of the needs that have become apparent throughout this work. We believe this Balanced Scorecard is a suitable tool for linking strategy to operationality, as it is a model that evaluates both strategy and performance.

**Keywords:** Control, Management, Tableau du Bord, Balanced Scorecard, Indicators, Internationalisation, Construction.

<b>Fig. 3-1.</b>	Relações entre planeamento e controlo	55
<b>Fig. 3-2.</b>	As funções do planeamento e controlo	55
<b>Fig. 3-3.</b>	As fases de desenvolvimento de áreas do controlo de gestão	57
<b>Fig. 3-4.</b>	Processo de controlo de gestão	61
<b>Fig. 3-5.</b>	O papel dos TB na gestão previsional	64
<b>Fig. 3-6.</b>	As quatro perspectivas do Balanced Scorecard	71
<b>Fig. 3-7.</b>	Processo de construção do Balanced Scorecard	76
<b>Fig. 4-1.</b>	Coordinated Federation - Empresa Internacional	87
<b>Fig. 4-2.</b>	Descentralized Federation - Empresa Multinacional	88
<b>Fig. 4-3.</b>	Centralized Hub - Empresa Global	89
<b>Fig. 4-4.</b>	O modelo transnacional. A rede integrada	91
<b>Fig. 4-5.</b>	O dilema do controlo estratégico nas EMN	104
<b>Fig. 5-1.</b>	Estrutura empresarial do grupo Somague	116
<b>Fig. 5-2.</b>	Estrutura empresarial da Somague Engenharia, S.A.	117
<b>Gr. 5-1.</b>	Volume de Vendas no Mercado Externo - Somague	118
<b>Fig. 5-3.</b>	Organigrama da Divisão Internacional da Somague Engenharia	119
<b>Fig. 5-4.</b>	Estrutura empresarial da Construtora do Tâmega	123
<b>Gr. 5-2.</b>	Volume de Vendas no Mercado Externo - Tâmega	124
<b>Fig. 5-5.</b>	Organigrama da Divisão Internacional da Construtora do Tâmega	125
<b>Fig. 5-6.</b>	Estrutura empresarial do grupo MSF	129
<b>Gr. 5-3.</b>	Volume de Vendas no Mercado Externo - MSF	131
<b>Fig. 5-7.</b>	Organigrama da Divisão Internacional da MSF - Empreiteiros	132
<b>Fig. 5-8.</b>	Estrutura empresarial do grupo Teixeira Duarte	136
<b>Gr. 5-4.</b>	Volume de Vendas no Mercado Externo - Teixeira Duarte	137
<b>Fig. 6-1.</b>	Concepção do Balanced Scorecard	150
<b>Fig. 6-2.</b>	Integração da Informação no BSC	151
<b>Fig. 6-3.</b>	Tipologia de Estratégias Internacionais	158

<b>Quadro 2-1.</b>	Peso do sector da construção no total das actividades	20
<b>Quadro 2-2.</b>	Investimento público em construção entre 2003 e 2005	21
<b>Quadro 2-3.</b>	Taxa de crescimento do VBP da construção	22
<b>Quadro 2-4.</b>	Contratos internacionais em 2001	23
<b>Quadro 2-5.</b>	Produto Mundial (PIB/PNB)	24
<b>Quadro 2-6.</b>	Componentes da procura agregada	24
<b>Quadro 2-7.</b>	Taxa de crescimento do PIB	25
<b>Quadro 2-8.</b>	Evolução do emprego total e do emprego no sector	25
<b>Quadro 2-9.</b>	Peso do sector da construção na economia portuguesa	25
<b>Quadro 2-10.</b>	Evolução do nº de empresas de construção civil e obras públicas	26
<b>Quadro 2-11.</b>	Valor bruto da produção	27
<b>Quadro 2-12.</b>	Capacidade de produção e carteira de encomendas	27
<b>Quadro 2-13.</b>	Indicadores de liquidez	29
<b>Quadro 2-14.</b>	Indicadores de rentabilidade	30
<b>Quadro 2-15.</b>	Variação dos componentes da rentabilidade das vendas e da margem bruta	30
<b>Quadro 2-16.</b>	Indicadores de estrutura de capital	31
<b>Quadro 2-17.</b>	Indicadores de risco do negócio	32
<b>Quadro 2-18.</b>	Taxas de variação do VBP do sector da construção	33
<b>Quadro 2-19.</b>	Estrutura dos Balanços	47
<b>Quadro 2-20.</b>	Estrutura dos custos	48
<b>Quadro 2-21.</b>	Posicionamento tradicional / novo	49
<b>Quadro 3-1.</b>	Layout de um tableau de bord	65
<b>Quadro 3-2.</b>	Medidas genéricas de performance	81
<b>Quadro 4-1.</b>	Modelos organizacionais de controlo	97
<b>Quadro 4-2.</b>	Mecanismos de coordenação e controlo	100

<b>Quadro 4-3.</b>	Evolução dos mecanismos de coordenação e controlo	101/2
<b>Quadro 5-1.</b>	Ranking das empresas da amostra	114
<b>Quadro 5-2.</b>	Caracterização genérica do grupo Somague	115
<b>Quadro 5-3.</b>	Caracterização genérica da Construtora do Tâmega	122
<b>Quadro 5-4.</b>	Caracterização genérica da MSF	127
<b>Quadro 5-5.</b>	Caracterização genérica da Teixeira Duarte	136
<b>Quadro 5-6.</b>	MCC nas empresas objecto do nosso estudo	140
<b>Quadro 5-7.</b>	Tipologia dos MCC	140
<b>Quadro 5-8.</b>	Tipologia dos relatórios de acompanhamento e controlo	141
<b>Quadro 5-9.</b>	Parâmetros burocráticos de coordenação e controlo	142
<b>Quadro 5-10.</b>	Sistemas de informação	142
<b>Quadro 5-11.</b>	Caracterização do perfil do gestor de uma filial	143
<b>Quadro 5-12.</b>	Grau de autonomia das filiais	144
<b>Quadro 5-13.</b>	Volume de vendas	145
<b>Quadro 6-1.</b>	Indicadores estratégicos do BSC - decomposição -	153
<b>Quadro 6-2.</b>	Balanced Scorecard para o sector	154/5
<b>Apêndice 1.</b>	Principais Características das Empresas Estudadas	159A



- Anexo 1 - Guião para entrevistas
- Anexo 2 - Entrevista Somague
- Anexo 3 - Entrevista Tâmega
- Anexo 4 - Entrevista MSF
- Anexo 5 - Entrevista Teixeira Duarte
- Anexo 6 - Comparativo das entrevistas

<b>€</b>	Euros
<b>ACE</b>	Agrupamentos Complementares de Empresas
<b>AECOPS</b>	Associação Empresas Construção e Obras Públicas
<b>ANEOP</b>	Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas
<b>BP</b>	British Petroleum
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>C/P</b>	Curto Prazo
<b>CEDEAO</b>	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
<b>CFROI</b>	Cash Flow Return on Investment
<b>CR</b>	Centro de Responsabilidade
<b>CVA</b>	Cash Value Added
<b>DSS</b>	Decision Support Systems
<b>DVI</b>	Divisão Internacional
<b>EIC</b>	European International Contractors
<b>EIS</b>	Executive Information System
<b>EMN</b>	Empresa Multinacional
<b>EP</b>	Etnocentriga, Policentica
<b>EPRG</b>	Etnocentrica, Policentrica, Regiocentrica, Geocêntrica
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>at al.</b>	e outros
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>FBCF</b>	Formação Bruta de Capital Fixo
<b>FCS</b>	Factores Críticos de Sucesso
<b>FIFO</b>	First In First Out
<b>Fig.</b>	Figura
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>Gr.</b>	Gráfico
<b>HBS</b>	Harvard Business School
<b>Hs</b>	Horas
<b>I &amp; D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>IMOPPI</b>	Instituto de Mercados e Obras Públicas e Particulares e do Imobiliário
<b>JAЕ</b>	Junta Autónoma de Estradas
<b>KPI</b>	Indicadores Chave de Performance

<b>KSF</b>	Factores Críticos de Sucesso
<b>L/P</b>	Longo Prazo
<b>LIFO</b>	Last In First Out
<b>MCC</b>	Mecanismos de Coordenação e Controlo
<b>n.a.</b>	não aplicável
<b>n.d.</b>	não disponível
<b>NFM</b>	Necessidades Fundo Maneio
<b>Nº, nº</b>	número
<b>Obs.</b>	Observações
<b>OLAP</b>	On-Line Analytical Processing
<b>OVAR</b>	Objectivos, Variáveis, Acção, Resultados
<b>p.p.</b>	Pontos Percentuais
<b>pp.</b>	Página
<b>PALOP</b>	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PNB</b>	Produto Nacional Bruto
<b>RCP</b>	Rendibilidade dos Capitais Próprios
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>ROE</b>	Return on Equity
<b>ROI</b>	Return on Investment
<b>Seg.</b>	Seguintes
<b>SI</b>	Sistema de Informação
<b>SVA</b>	Shareholder Value Added
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TB</b>	Tableau de Bord
<b>TINA</b>	Transport Infrastructure Needs Assessment
<b>TI</b>	Tecnologia de Informação
<b>U.E.</b>	União Europeia
<b>U.M.</b>	Unidade de Medida
<b>Un.</b>	Unidade
<b>v.g.</b>	por exemplo
<b>VBP</b>	Valor Bruto da Produção
<b>VCA</b>	Variáveis Chave de Acção

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Introdução.....	15
1.2. A importância do tema .....	17
1.3. Objectivos.....	18
1.4. Metodologia.....	19
2. O SECTOR DA CONSTRUÇÃO.....	20
2.1. A estrutura da indústria.....	20
2.1.1. Enquadramento macro-económico .....	23
2.1.2. Análise económico-financeira ao sector.....	28
2.1.3. A integração europeia e o investimento em construção .....	33
2.1.4. Alargamento da União Europeia ao leste europeu e países em vias de desenvolvimento. .....	34
2.1.5. Os novos desafios das empresas de construção.....	35
2.1.6. As parcerias tenderão a substituir os concursos públicos.....	39
2.1.7. A gestão global dos contratos de construção.....	41
2.1.8. O financiamento privado das infra-estruturas e a transformação do empreiteiro em prestador de serviços. ....	42
2.1.9. A desmaterialização das empresas de construção .....	44
2.1.10. Um novo quadro concorrencial .....	49

3. O CONTROLO DE GESTÃO .....	53
3.1. Teorias e Evolução .....	53
3.2. O Processo do Controlo de Gestão .....	59
3.3. Os Tableaux de Bord e o Balanced Scorecard .....	61
3.3.1. O Tableau de Bord.....	62
3.3.1.1. Metodologia de Concepção e Implementação do Tableau de Bord .....	65
3.3.1.1.1. Identificação do Organograma de Gestão .....	66
3.3.1.1.2. Selecção dos Objectivos e das Variáveis Chave de Acção .....	66
3.3.1.1.2.1. Selecção dos Objectivos e das Variáveis Chave de Acção .....	66
3.3.1.1.2.2. Descentralização das Variáveis Chave de Acção pelos Centros de Responsabilidade.....	67
3.3.1.1.2.3. Identificação dos Objectivos e VCA dos CR's .....	67
3.3.1.1.2.4. Selecção dos Indicadores de Performance do Centro.....	67
3.3.1.1.2.5. Identificação das Fontes de Informação e Quantificação de Indicadores .....	68
3.3.1.1.2.6. Arquitectura dos Tableaux de Bord.....	68
3.3.2. O Balanced Scorecard .....	69
3.3.2.1. O Conceito de Balanced Scorecard .....	69
3.3.2.2. As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard.....	71
3.3.2.2.1. Perspectiva Financeira - a perspectiva dos proprietários da empresa .....	73
3.3.2.2.2. Perspectiva de mercado - a perspectiva dos clientes da empresa .....	73
3.3.2.2.3. Perspectiva dos processos internos de negócio .....	74
3.3.2.2.4. Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento .....	74
3.3.2.3. Da Visão aos Planos de Acção .....	75
3.3.2.4. Metodologia de Concepção e de Implementação do Balanced Scorecard .....	77
3.3.2.5. Os Indicadores de Performance do Balanced Scorecard .....	80
3.3.2.6. Flexibilidade na Selecção dos Indicadores.....	83
4. FORMAS DE ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO .....	84
4.1. Formas de Organização .....	84
4.1.1. A abordagem de Perlmutter.....	84
4.1.2. As abordagens de Bartlett e Ghoshal.....	86
4.1.3. A Empresa Heterárquica de Hedlund.....	94

4.1.4. Conclusões.....	96
4.2. Mecanismos de Coordenação e Controlo .....	98
4.2.1. Principais correntes de investigação sobre MCC .....	98
4.2.2. Tipo e Funções do controlo de gestão .....	102
4.2.3. Caracterização das funções de um “Controller” .....	106
4.3. As filiais no estrangeiro.....	108
 5. ANÁLISE DA PRÁTICA DO CONTROLO NAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	113
5.1. Diagnóstico da situação actual no sector .....	113
5.1.1. Somague Engenharia, S.A. ....	114
5.1.2. Construtora do Tâmega, S.A. ....	122
5.1.3. MSF – Moniz da Maia, Serra e Fortunato – Empreiteiros, S.A. ....	127
5.1.4. Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. ....	134
5.2. Análise ao Controlo exercido actualmente .....	139
5.2.1. Principais dados recolhidos nas Empresas inquiridas .....	139
 6. CONTRIBUTOS PARA MELHORES PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO NO SECTOR E CONCLUSÕES .....	146
6.1. Mecanismos de Coordenação e Controlo .....	146
6.2. Modelo Balanced Scorecard para o sector .....	148
6.3. Conclusões.....	156
6.4. Limitações do trabalho .....	159
6.5. Perspectivas de investigação futura.....	160
 BIBLIOGRAFIA.....	162
 ANEXOS.....	168

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Introdução**

A importância do controlo como um mecanismo integrador no interior das organizações, deriva do facto dele reduzir a incerteza, aumentar a previsibilidade, e assegurar que comportamentos com origem em partes separadas da organização são compatíveis, e suportam objectivos organizacionais comuns.

Assim sendo, os “Mecanismos de Coordenação e Controlo” (MCC) como elementos de articulação e de integração das diferentes partes de um “Grupo Económico”, tornam-se decisivos, à medida que as empresas se internacionalizam, que a dispersão geográfica aumenta, que os seus negócios se diversificam, que se torna necessário descentralizar a tomada de decisão, aumentando a autonomia das filiais.

Por exemplo, nas empresas transnacionais<sup>1</sup>, a existência de fluxos permanentes de produtos, componentes, recursos, pessoas e informação, bem como, uma elevada interdependência entre as várias unidades, como consequência da distribuição dos activos e das responsabilidades (partilha na tomada de decisão) pelas várias filiais espalhadas pelo mundo, implica que a gestão tem de estar preparada para tomar decisões horizontalmente. Esta tomada de decisão horizontal é feita por função, por negócio, dentro das diversas unidades geográficas, e se necessário, produto a produto, país a país, o que obriga à existência de processos complexos de coordenação e controlo.

---

<sup>1</sup> Ver Capítulo 4, Secção 4.1.2.

Os MCC, são pois ferramentas básicas fundamentais para a gestão internacional, pois eles estão no centro de todos os problemas estratégicos e administrativos, enfrentados pelos gestores das EMN, face à dispersão geográfica das filiais, e à multiplicidade de tarefas sobre as quais têm de decidir.

Estando por outro lado as ligações entre a empresa-mãe e as filiais enfraquecidas pelas distâncias física e cultural que as separam, só com mecanismos de coordenação e controlo eficientes e eficazes, para além de uma cultura empresarial muito forte, é possível dar consistência ao grupo e coerência à sua orientação estratégica.

Com o amadurecimento das filiais, estas ficam menos dependentes dos recursos estratégicos fornecidos pela sede (tecnologia, capital, gestão, acesso a novos mercados, etc.), tornando-se mais autónomas, pelo que a capacidade da sede para as controlar se vai reduzindo, e se torna crítico para esta, a descoberta de mecanismos de controlo mais sofisticados, na base de uma mistura da estrutura, de sistemas de informação mais complexos, de novos sistemas de avaliação e de incentivos, de um cuidadoso planeamento de carreiras dos gestores, e fundamentalmente, da criação de uma forte cultura organizacional e empresarial comum.

Por outro lado, os sistemas de coordenação e controlo, devem possuir um valor simbólico, e serem eles mesmos, um sinal de força, por exemplo, pelas consequências do seu accionamento (nomeações, exonerações, transferências, gestão de carreiras, gestão de prémios e castigos, etc.). A gestão de equilíbrios de poder no interior da organização, é também em si mesmo, um mecanismo de controlo.

De salientar também, que os mecanismos diferem de uns para outros, no seu horizonte temporal, variando desde os susceptíveis de eliminação a qualquer tempo e sem custos, até aos que exigem uma elevada continuidade de percurso, quer pela necessidade dos mecanismos em si, quer pelos elevados custos pessoais para os gestores envolvidos, em caso da sua supressão.

Se nas empresas relativamente pequenas, o controlo é exercido pelo próprio empresário, o qual pode acompanhar os acontecimentos numa base diária, e intervir pessoalmente, quando necessário, já nas grandes empresas, a complexidade obriga ao estabelecimento de sistemas de controlo formais, os quais devem ser concebidos com cautela, de modo a não serem demasiado “leves”, e poderem conduzir ao caos, ou serem demasiado “apertados”, e levarem a empresa a uma burocracia sufocante.



Por outro lado, a falta de diferenciação nos mecanismos de gestão disponíveis para os gestores, podem tornar uma mudança impossível de concretizar, e conduzir à procura de alternativas estratégicas por parte dos gestores das filiais, susceptíveis de serem manuseados por eles próprios, e contornando assim, o controlo por parte da sede.

De salientar que existem mecanismos de controlo que são tão críticos para a gestão de uma empresa, que nenhuma gestão de topo os consegue modificar facilmente, por exemplo, mecanismos que tenham a sua origem numa cultura empresarial forte, determinados pelos seus fundadores, ou mecanismos que representem pactos estabelecidos, para efeitos de equilíbrios de poder.

Assim, os “Mecanismos de Coordenação e Controlo” representam uma parte importante na gestão de uma empresa, mas mesmo sendo por vezes imperceptíveis, têm no entanto um importante impacto sobre o comportamento típico das pessoas.

De acordo com Porter, Solvell e Zander (1990), o desenvolvimento das competências das filiais operativas, não é feito de acordo com arranjos organizacionais, mas é o resultado da competição no mercado, e é guiado por uma interacção com os clientes, os fornecedores e os competidores, constituindo verdadeiros factores críticos no desenvolvimento das EMN.

Por outro lado, nas EMN com um elevado número de filiais no estrangeiro, a capacidade de tomada de decisão dos gestores da sede é limitada, pelo que a normalização da tomada de decisão nas filiais, com base num complexo conjunto de normas e programas, é uma solução muito utilizada para gerir as operações internacionais de Grupos Económicos Globais. Deste modo, sendo a troca de informação uniformizada, esta é feita principalmente, através de sistemas formais de “reporting”.

Em conclusão, o grande desafio que se coloca para a gestão de topo, no que respeita aos MCC, estará nas suas próprias capacidades e aptidões para fazer opções, ou mais genericamente, quando pensar em MCC, deve seguir a lógica, “quando usar, que tipo de mecanismo, e em que sequência”.

## **1.2. A importância do tema**

Quem domina esta vertente tem vantagens sobre os seus competidores. O facto de ter a informação disponível possibilita, desde logo, a sua utilização na tomada de decisão e a consequente antecipação sobre os concorrentes.

A crescente concorrência no sector, quer a nível nacional quer internacional, obriga os gestores a tomar melhores decisões em cada vez mais curtos espaços de tempo.

Apesar de existir cada vez mais interesse pelo Controlo de Gestão e de este ser objecto de sucessivas investigações, talvez pela dimensão das empresas portuguesas ou pela sua estrutura de cariz marcadamente familiar, esta “revolução” não tenha alcançado ainda as mesmas proporções que em outros países.

Com este trabalho, pretendemos demonstrar de que forma as teorias e modelos de Controlo de Gestão, em particular o instrumento que é o BSC, podem ser aplicadas a empresas do sector da construção civil e obras públicas Português a operar em contexto internacional.

Não é objectivo deste trabalho aplicar directamente os possíveis modelos desenvolvidos em outros países porque muitas vezes têm subjacentes culturas e modelos de gestão muito diferentes das empresas portuguesas.

Procura-se analisar a realidade empresarial das maiores empresas portuguesas que optaram pela internacionalização das suas actividades, sobre como acompanham os negócios internacionais, que instrumentos utilizam, tendo como base de referência a importância de controlar as várias áreas estratégicas referidas pelo Balanced Scorecard.

### **1.3. Objectivos**

Ao partirmos para esta investigação estabelecemos como objectivo analisar o “state-of-the-art” na utilização do “Balanced Scorecard” como instrumento de controlo da gestão pelas empresas de construção civil e obras públicas portuguesas com actividade no estrangeiro e contribuir para melhores práticas de gestão através da identificação de lacunas existentes e da através da concepção de um “Balanced Scorecard” mais integrado e adequado para o sector.

Deparámo-nos no entanto com enormes dificuldades pois acabámos por constatar que nenhuma empresa do ramo usava o BSC.

Não obstante, ainda assim, desenvolvemos este trabalho com a pretensão de conseguir estabelecer uma metodologia / modelo que possa ser aplicado no sector, em particular nas empresas a operar em mercados externos.

O que se pretende é a criação de um modelo genérico, que poderá vir a ser tratado e desenvolvido especificamente de acordo com a realidade de cada empresa.

## **1.4. Metodologia**

A metodologia a seguir irá percorrer as seguintes etapas:

1. Rever a literatura no que respeita ao Balanced Scorecard e aplicação sectorial com o objectivo de identificar sectores em que o mesmo esteja a ser aplicado e se há na literatura alguma referência a empresas internacionais e a empresas de construção civil e obras públicas;
2. Identificar o universo das empresas que se enquadrem no estudo proposto e seleccionar a amostra de empresas a estudar;
3. Preparar um guião para realização de entrevistas aos seus gestores de topo;
4. Depois de realizadas as entrevistas, analisa-se o modelo de Controlo de Gestão seguido por essas empresas;
5. Propor melhorias para o Controlo de Gestão no sector, particularmente através da utilização do “Balanced Scorecard”.

No capítulo 2 iremos analisar a estrutura da indústria da construção a nível nacional e internacional, com especial relevo para o seu peso na economia mundial em geral e na portuguesa em particular.

No final deste capítulo vamos ainda analisar as tendências 2003-2006 para o sector da construção civil e obras públicas.

Ao entrarmos no capítulo 3, vamos abordar o controlo de gestão em geral, em que procuraremos apontar as principais Teorias, Evolução, os Tableaux de Bord e o Balanced Scorecard.

No capítulo 4, vamos analisar as e descrever as formas de organização internacional e os mecanismos de coordenação e controlo, com particularidade para os indicadores de controlo das filiais no estrangeiro.

O capítulo 5 será dedicado à análise da prática do controlo exercido no universo das empresas inquiridas. Estas empresas foram escolhidas com base no seguinte critério: empresas com um volume de negócios superior a 75 milhões de euros, portuguesas e com actividade no mercado externo (Fonte: Relatório AECOPS da Construção 2001/2002).

Para finalizar, no capítulo 6, vamos propor um BSC de uma forma integrada e adequado ao sector. Ainda neste capítulo, retiraremos as conclusões deste trabalho, bem como as suas principais limitações e perspectivas de investigação futura.

## 2. O SECTOR DA CONSTRUÇÃO

### 2.1. A estrutura da indústria

Ao longo da última década têm-se vindo a verificar profundas alterações naquele que é considerado como o principal barómetro da economia portuguesa, segundo a AECOPS na Conferência Anual realizada por esta associação (2002). Através duma análise genérica ao sector, vamos procurar identificar os principais indicadores da sua actividade e impacto na economia, no passado recente, e lançar algumas perspectivas sobre a conjuntura futura.

**Quadro 2-1. Peso do Sector da Construção no Total das Actividades**

	Total Sectores	Sector Construção	Peso Sector Construção
1990	128 769	13 081	10,16%
1991	135 779	14 598	10,75%
1992	145 619	16 346	11,23%
1993	159 047	17 194	10,81%
1994	176 882	18 858	10,66%
1995	184 472	19 874	10,77%
1996	189 441	20 626	10,89%
1997	205 231	23 530	11,47%
1998	219 887	26 907	12,24%
1999	234 850	30 614	13,04%

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

Em relação ao mercado europeu da construção, em 2002 e em termos globais, o Euroconstruct estima que o mercado europeu da construção corresponda a 953 biliões de euros, a preços de 2001. Em 2005, é pressuposto que a produção venha a situar-se nos 990 biliões de euros, a preços constantes de 2001, correspondendo a um crescimento real acumulado de 3,8%.

Em termos geográficos, o peso relativo dos diferentes mercados nacionais é o seguinte: os cinco maiores países – Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Espanha – representam 71% do total da produção; os denominados pequenos países – Áustria, Bélgica, Irlanda, Holanda, Portugal e Suíça – aproximadamente 17%; os nórdicos – Finlândia, Noruega e Suécia – um pouco mais de 8%; e os países da Europa Central e de Leste – República Checa, Hungria, Polónia e Eslováquia – cerca de 4% do total.

Como se pode observar no quadro seguinte, o investimento público esperado em construção nos cinco grandes países da U.E., nos próximos três anos, é muito significativo.

**Quadro 2-2. Investimento público em construção entre 2003 e 2005**

	<b>Variação Anual</b>	<b>Variação Acumulada</b>
<b>França</b>	1,00%	2,90%
<b>Alemanha</b>	1,10%	3,20%
<b>Itália</b>	1,80%	5,40%
<b>Espanha</b>	7,10%	22,90%
<b>Reino Unido</b>	7,60%	24,60%
<b>Total 5 maiores</b>	3,30%	10,30%

Fonte: Euroconstruct (2003)

Quadro 2-3. Taxa Crescimento VBP da Construção

	<b>Produção</b> <b>(mil milhões euros)</b> <b>2001</b>	<b>Taxa</b> <b>Crescimento (%)</b> <b>2002</b>	<b>Taxa</b> <b>Crescimento (%)</b> <b>2003</b>
<b>Austria</b>	25,80	0,00	1,50
<b>Bélgica</b>	24,70	-4,20	0,40
<b>Dinamarca</b>	18,40	-0,70	0,00
<b>Finlândia</b>	19,40	-0,90	0,90
<b>França</b>	151,10	-0,80	-1,10
<b>Alemanha</b>	205,80	-5,90	-1,60
<b>Irlanda</b>	21,30	-1,40	-3,20
<b>Itália</b>	133,20	1,60	-0,30
<b>Noruega</b>	18,80	2,80	-0,30
<b>Portugal</b>	23,30	-2,60	-5,70
<b>Espanha</b>	77,00	4,50	3,00
<b>Suécia</b>	18,30	-1,20	0,30
<b>Suiça</b>	29,60	-1,30	-1,50
<b>Holanda</b>	49,30	-2,20	-1,90
<b>Reino Unido</b>	122,70	8,40	4,90
<b>Total Oeste</b>	<b>938,70</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,10</b>
<b>Polónia</b>	23,10	-0,80	-2,50
<b>República Checa</b>	8,80	2,50	4,60
<b>Eslováquia</b>	1,60	3,40	2,10
<b>Hungria</b>	7,30	9,20	8,10
<b>Total Leste</b>	<b>40,80</b>	<b>-2,20</b>	<b>1,40</b>
<b>Total</b>	<b>979,50</b>	<b>-0,20</b>	<b>0,20</b>

Fonte: Euroconstruct (2003)

Quanto ao mercado mundial, vamos de seguida apresentar um quadro publicado numa brochura da EIC – European International Contractors, onde podemos encontrar os valores referentes ao volume de contratos internacionais para o sector, em 2001.

**Quadro 2-4. Contratos Internacionais em 2001 (milhões de euros)**

	Europa	América do Norte	América do Sul e Central	Oceania e Austrália	Ásia	África	Médio Oriente	Total
<b>Bélgica</b>	1.805	25	90	59	292	107	279	<b>2.657</b>
<b>Finlândia</b>	404	0	0	0	9	7	0	<b>420</b>
<b>França</b>	9.431	2.675	641	1.859	341	1.978	536	<b>17.461</b>
<b>Alemanha</b>	3.904	12.986	173	2.338	828	1.012	106	<b>21.347</b>
<b>Reino Unido</b>	1.399	2.859	246	495	1.180	860	537	<b>7.576</b>
<b>Itália</b>	1.285	196	585	0	30	599	1.321	<b>4.016</b>
<b>Holanda</b>	6.197	572	290	13	790	67	269	<b>8.198</b>
<b>Portugal</b>	77	175	35	0	0	290	0	<b>577</b>
<b>Espanha</b>	1.753	1	1.061	5	10	61	0	<b>2.891</b>
<b>Suécia</b>	6.739	5.820	1.075	0	1.455	287	0	<b>15.376</b>
<b>Turquia</b>	40	0	0	0	320	160	70	<b>590</b>
<b>Total</b>	<b>33.034</b>	<b>25.309</b>	<b>4.196</b>	<b>4.769</b>	<b>5.255</b>	<b>5.428</b>	<b>3.118</b>	<b>81.109</b>
<b>Peso Portugal</b>	<b>0,23%</b>	<b>0,69%</b>	<b>0,83%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,34%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,71%</b>

Fonte: Brochura EIC – European International Contractors (2003)

Como é facilmente perceptível, Portugal apenas detém algum peso relativo no mercado africano, com 5,34% de quota. Mesmo na própria Europa o peso de Portugal é insignificante, o que só vem demonstrar do quão difícil será, para as empresas portuguesas, uma internacionalização mesmo dentro do espaço único europeu.

### 2.1.1. Enquadramento macroeconómico

Este sector da economia depende sobretudo e principalmente da evolução dos Orçamentos de Estado nacionais e internacionais. Talvez esta seja uma das alterações com maior impacto no sector, caminhando-se para uma filosofia de Gestão como veremos adiante.

De acordo com os últimos dados obtidos, a economia europeia tem vindo a sofrer um abrandamento. Ainda assim espera-se um crescimento do produto na ordem dos 1,7% em 2001, 1,4% em 2002 e 2,9% em 2003, contra os 2,6% registados em 1999 e 3,3% em 2000.

**Quadro 2-5. Produto Mundial (PIB/PNB)**

(Variação em %, a preços constantes)

	1998	1999	2000	2001(E)	2002(P)	2003(P)
<b>U.E.</b>	2,7	2,6	3,3	1,7	1,4	2,9
<b>Mundo</b>	2,8	3,7	4,4	2,1	2,2	3,7
<b>EUA</b>	4,3	4,1	4,2	0,9	0,5	3,4
<b>Japão</b>	-1,1	0,8	1,5	-0,6	-0,9	0,5

(E) Estimativa

(P) Previsão

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

Ao longo de 1999, também a economia portuguesa mostrou um desempenho positivo, com o seu produto interno bruto (PIB) a crescer a uma taxa de 3,4% (crescimento este superior à média da U.E.). A principal causa para este comportamento favorável deve-se sobretudo à procura interna, com destaque para o consumo privado e formação bruta de capital fixo (FBCF), com um crescimento de 4,8% e 7,8%, respectivamente.

**Quadro 2-6. Componentes da Procura Agregada**

Taxas de Crescimento Anuais (%)

	1997	1998	1999	2000	2001 (1)
<b>Cons. Privado</b>	3,4	5,1	4,8	2,6	1,1
<b>Cons. Público</b>	2,2	3,8	4,5	2,5	2,2
<b>FBCF</b>	12,3	12,1	7,8	3,6	-0,4
<b>Exportações</b>	7,1	9,2	3,2	8,2	5,9
<b>Impotações</b>	10	14,2	8,7	5,7	2,2
<b>PIB</b>	3,9	4,5	3,4	3,4	2

(1) Variação anual calculada a partir de dados relativos apenas a 3 trimestres

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

No ano de 2000 Portugal teve um desempenho muito próximo da média dos países da U.E., com um crescimento do PIB na ordem dos 3,4%, contra os 3,3% da média da U.E.. Nos anos de 2001-2002 dá-se então a quebra acentuada no crescimento da economia quer na zona Euro, quer em Portugal. Para 2001 e 2002 espera-se um crescimento do PIB de 1,7% e 1,5% em Portugal e na zona Euro respectivamente.

Para 2003 prevê-se uma retoma do crescimento económico com o produto a crescer 2,3% em Portugal e 2,9% na zona Euro.



**Quadro 2-7. Taxa de Crescimento do PIB (%)**

	1997	1998	1999	2000	2001 (E)	2002 (P)	2003 (P)
<b>U.E.</b>	2,5	2,7	2,6	3,3	1,7	1,4	2,9
<b>Portugal</b>	4,1	3,6	3,4	3,4	1,7	1,5	2,3
<b>Diferencial</b>	1,6	0,9	0,8	0,1	0	0,1	-0,6

(E) Estimativa

(P) Previsão

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

Quanto ao comércio externo, este tem vindo a ficar marcado pelo aumento da taxa de cobertura das importações pelas exportações (o crescimento das exportações tem vindo a ser superior ao das importações desde o ano 2000), sendo que os principais parceiros de negócios continuam a ser países da U.E., responsáveis por mais de 80% da Exportações e 65% das Importações.

Ao nível do emprego, que vinha registando uma alteração favorável, com a contribuição do sector da construção e obras públicas, verifica-se agora um aumento da taxa de desempregados, a corresponder ao abrandamento do crescimento económico, sendo que em 2001 o Sector da Construção contribuiu com 11,7% do total de emprego em Portugal.

**Quadro 2-8. Evolução do Emprego Total e do Emprego no Sector**

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Total (milhares)</b>	4332	4739	4825	4909	4989
<b>Sector (milhares)</b>	388	517	541	594	582
<b>Contribuição Sector</b>	8,96%	10,91%	11,21%	12,10%	11,67%
<b>Tx Desemprego</b>	6,70%	50,00%	4,40%	4,00%	4,10%

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

**Quadro 2-9. Peso do Sector da Construção na Economia Portuguesa**

Anos	Na FBCF	No Emprego	No PIB
<b>1996</b>	52,5%	8,1%	6,1%
<b>1997</b>	52,7%	9,0%	6,6%
<b>1998</b>	50,7%	10,9%	6,7%
<b>1999</b>	50,1%	11,2%	6,7%
<b>2000</b>	50,1%	12,1%	6,9%
<b>2001</b>	51,3%	11,7%	6,8%
<b>2002</b>	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

O ano de 1999 marcou o fim do crescimento das verbas inscritas no Orçamento de Estado para as obras públicas. Os empresários apontam o excesso de concorrência como factor condicionante da actividade de um ciclo de expansão do sector da construção, tanto no mercado habitacional, quanto nas obras públicas. Esta expansão da concorrência pode ser constatada no quadro seguinte.

**Quadro 2-10. Evolução do nº de Empresas de Construção Civil e Obras Públicas**

	Nº Total de Empresas	Variação
1987	9.019	-
1988	10.412	15,45%
1989	12.252	17,67%
1990	13.081	6,77%
1991	14.598	11,60%
1992	16.346	11,97%
1993	17.194	5,19%
1994	18.858	9,68%
1995	19.874	5,39%
1996	20.626	3,78%
1997	23.530	14,08%
1998	26.907	14,35%
1999	30.614	13,78%

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

No caso da habitação, o Governo criou vários mecanismos que vieram propiciar este abrandamento, intervindo essencialmente nas condições de recurso ao crédito, nomeadamente com o fim do crédito bonificado. O segmento das obras públicas ficou marcado pelo fim das grandes obras e pelo “caso” JAE (Junta Autónoma da Estradas) que justificou uma transformação profunda do quadro jurídico para o sector.

De acordo com a AECOPS, esta remodelação foi extremamente negativa pois introduziu factores de perturbação, quer na área dos concursos públicos, quer no processo de renovação e obtenção de Alvarás.

Face aos condicionalismos registados, a produção do sector registou em 2001 uma redução drástica, enquanto que em 2000 teve um crescimento de 5,0%, em 2001 esse crescimento ficou-se pelos 1,1%. As previsões para o ano de 2002 são ainda menos animadoras uma vez que apontam para um crescimento nulo em relação a 2001 (Quadro 2-9),

enquanto que para 2003 a AECOPS prevê uma redução da produção global do sector em 2 pontos percentuais.

**Quadro 2-11. Valor Bruto da Produção (preços correntes)**

Anos	2000 (E)			2001 (E)			2002 (P)		
	VBP (m.€)	Var. (%)	Est. (%)	VBP (m.€)	Var. (%)	Est. (%)	VBP (m.€)	Var. (%)	Est. (%)
Edifícios	14.979,3	5,8%	59,7%	15.451,4	-0,3%	58,9%	15.328,0	-3,7%	56,7%
Engenharia Civil	5.213,0	2,5%	20,8%	5.665,3	5,0%	21,6%	6.418,7	10,0%	23,7%
Outros Trabalhos Construção	4.880,2	5,4%	19,5%	5.126,7	1,5%	19,5%	5.280,6	0,0%	19,5%
<b>Total</b>	<b>25.072,5</b>	<b>5,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>26.243,4</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>27.027,3</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

A desaceleração fez-se também ao nível da utilização da capacidade produtiva instalada: em 1998 foi de 81,4% enquanto que em 1999 se situou nos 80,3%. Nos anos seguintes nota-se de novo um aumento da capacidade produtiva instalada, isto deve-se não a uma aceleração do sector, mas sim ao melhor aproveitamentos dos recursos e ao “apertar” dos prazos de execução das obras, voltando de novo a um decréscimo considerável no ano de 2002 (Quadro 2-12).

Ainda assim, a carteira de encomendas para o sector demonstra um volume de trabalho garantido considerável (entre 11 e 12 meses).

**Quadro 2-12. Capacidade de Produção e Carteira de Encomendas**

Anos	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cap. Prod. Instalada	80,60%	81,40%	80,30%	80,50%	81,60%	79,40%
Carteira Encomendas	11,1	11,2	10,9	10,9	11,0	11,8

Fonte: Relatório AECOPS da construção 2001 / 2002

Na opinião da AECOPS, na Conferência Anual desta Associação realizada em 2002, a conjuntura menos favorável dos últimos anos deve-se principalmente ao nível da insuficiente procura, à elevada carga fiscal e aos sucessivos atrasos nos pagamentos do Estado. Em particular no mercado das obras públicas, os empresários apontam os excessos de concorrência como factor condicionante da actividade das empresas.

Segundo ainda a mesma fonte, são medidas como: a revisão da lei das rendas, a tributação do património imobiliário e das empreitadas de obras públicas; a reformulação e a

reestruturação do IMOPPI; a extensiva burocratização do sistema, que têm contribuído para o não desenvolvimento do sector.

Uma vez mais recorrendo à Conferência da AECOPS (2002), durante o ano de 2001 destacou-se a quebra acentuada do segmento da construção residencial, o crescimento de 5% do segmento de mercado da engenharia civil (muito aquém das expectativas) e a não recuperação do papel das obras públicas. No âmbito fiscal, tratou-se de um ano particularmente conturbado, sem que as tão anunciadas reformas em matéria de IRC e IRS viessem a traduzir uma evolução positiva, pelo contrário, até saíram medidas que vieram a ser prejudiciais para o sector.

### **2.1.2. Análise económico-financeira ao sector**

Abrangendo uma amostra de 200 empresas suas associadas, no período de 1991 – 2001 a AECOPS caracteriza o sector da construção da seguinte forma:

- reduzida qualificação dos recursos humanos: o sector emprega mão-de-obra intensiva mas com fraca qualificação e baixos salários; a elevada rotatividade condiciona a modernização e a adopção de novas técnicas;
- singularidade dos projectos: não é possível estandardizar produtos ou processos, dado que cada obra ou projecto tem particularidades únicas; é difícil constituir economias de escala ou de gama;
- heterogeneidade de produtos: o sector da construção inclui uma grande variedade de produtos como a construção habitacional, de edifícios inteligentes, barragens, pontes e outros;
- complexidade das operações produtivas: o produto final resulta da combinação de diferentes tecnologias e especialidades técnicas que variam em função do tipo e da fase da obra, e até mesmo das condições meteorológicas. O longo ciclo produtivo, na maioria das vezes plurianual, dificulta o planeamento e orçamentação;
- natureza das unidades produtivas: estabelecimentos indústrias de reduzida dimensão, tecnologicamente pouco evoluídos e de mão-de-obra intensiva, por vezes em confronto com as grandes multinacionais. Reduzidos investimentos em I&D.

## Liquidez do Sector

O sector da construção caracteriza-se por uma elevada pressão de tesouraria que deriva essencialmente do facto das aplicações de elevada liquidez como as disponibilidades e dividas de terceiros de curto prazo se revelarem insuficientes para cobrir o exigível de curto prazo (liquidez imediata). Também o peso crescente das existências nas necessidades em fundo maneo comporta custos de armazenamento acrescidos e uma maior imobilização de capital (Quadro 2-13). Ainda relativamente às existências, verifica-se que a rubrica de produtos e trabalhos em curso é aquela que mais representa no conjunto das existências - em 2001, os produtos e trabalhos em curso representaram 75% das existências totais, seguindo-se os produtos acabados e intermédios com 10% e as matérias primas e subsidiárias com 6%.

Em 1999 e 2000, o sector conseguiu financiar o crédito a clientes com o crédito de fornecedores. Contudo, o ano de 2001 denota alguma deterioração dos prazos de recebimento, o que veio certamente penalizar a tesouraria do sector.

**Quadro 2-13. Indicadores de Liquidez**

<b>Indicadores</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Necessidades em fundo maneo (dias)	208 dias	160 dias	189 dias
Peso da existências no activo (%)	36,8%	31,2%	31,5%
Duração das existências (dias)	212 dias	158 dias	171 dias
Prazo médio recebimentos (dias)	120 dias	116 dias	132 dias
Prazo médio pagamentos (dias)	124 dias	114 dias	114 dias
Liquidez geral	1,41	1,34	1,39
Liquidez reduzida	0,76	0,79	0,81
Liquidez imediata	0,09	0,07	0,08

Fonte: Relatório AECOPS da Construção 2000/2001

## Rendibilidade

A rendibilidade das vendas e prestação de serviços (volume de negócios) é um elemento fundamental da rendibilidade de uma empresa. A análise dos indicadores económicos e financeiros do sector da construção evidencia uma deterioração significativa neste indicador: de 27,34% em 1999 para 21,57% em 2001 (Quadro 2-14).

**Quadro 2-14. Indicadores de Rendibilidade**

<b>Indicadores</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Rendibilidade bruta das vendas e prestações de serviços	27,34%	22,17%	21,57%
Rendibilidade líquida das vendas e prestações de serviços	1,61%	1,43%	1,41%
Rendibilidade operacional	6,28%	3,85%	4,15%
Rendibilidade económica das vendas e prestações de serviços	6,97%	4,49%	4,95%
Rendibilidade dos activos (ROI)	6,89%	4,61%	4,55%
Rendibilidade dos capitais próprios (RCP)	6,87%	7,40%	7,11%

Fonte: Relatório AECOPS da Construção 2000/2001

O aumento mais do que proporcional dos custos variáveis face aos proveitos de exploração explica o comportamento da margem bruta e dos principais indicadores de rendibilidade (Quadro 2-15).

**Quadro 2-15. Variação dos componentes da rendibilidade das vendas e da margem bruta**

<b>Variação</b>	<b>1999/00</b>	<b>2000/01</b>
Da margem bruta	16,45%	5,56%
Dos resultados líquidos	25,79%	7,04%
Do volume de negócios	42,09%	8,30%
Dos proveitos de exploração	41,49%	11,54%
Dos custos variáveis	50,69%	13,19%

Fonte: Relatório AECOPS da Construção 2000/2001

De acordo com o Relatório AECOPS da Construção 2000/2001, *"o incremento não proporcional da margem bruta face ao volume de negócios enfatiza a ideia de não ser necessário apenas aumentar a facturação do sector para se alcançar um razoável crescimento, mas igualmente actuar ao nível da formação de custos"* (p. 64). O decréscimo da rendibilidade bruta das vendas condiciona directamente o comportamento da rendibilidade operacional e da rendibilidade económica das vendas, verificando-se contudo uma pequena subida de 1999 para 2000, justificada possivelmente pelo efeito dos custos fixos (no caso da rendibilidade operacional) e rubricas não operacionais (no caso da rendibilidade económica do volume de negócios).

A deterioração da rendibilidade económica do activo (ROI) (Quadro 2-14) deriva da situação exposta anteriormente, ou seja, da redução das margens geradas pelo negócio.

Tendo em conta a análise anterior, concluímos que a melhoria registada no indicador de rendibilidade dos capitais próprios (Quadro 2-14) deriva, em grande medida, da alavancagem financeira, como veremos na análise da estrutura financeira do sector.

### Estrutura de Capital

Durante o triénio em análise, denota-se uma deterioração da estrutura financeira das empresas do sector, com uma autonomia financeira média de apenas 18% em 2001 (Quadro 2-16). Esta situação aumenta o grau de dependência face a terceiros, agrava o peso dos encargos financeiros, expõe as empresas ao risco associado às flutuações das taxas de juro e retira capacidade de autofinanciamento.

Verifica-se também uma estrutura de financiamento eminentemente de curto prazo situação que, como referimos anteriormente, coloca em causa a liquidez imediata do sector e a sua capacidade de fazer face a obrigações de muito curto prazo.

O imobilizado líquido é totalmente financiado por capitais próprios, o que garante alguma estabilidade dos activos fixos do sector. Para suprir as pressões de tesouraria referidas anteriormente, o sector parece ter optado por financiar uma boa parte dos activos circulantes com recurso a crédito de longo prazo.

**Quadro 2-16. Indicadores de Estrutura de Capital**

Indicadores	1999	2000	2001
Peso do passivo sobre o activo	76,76%	80,14%	81,74%
Peso das dívidas a terceiros médio e longo prazo sobre o activo	14,10%	15,74%	16,92%
Peso das dívidas a terceiros curto prazo sobre o activo	56,02%	57,11%	53,85%
Cobertura do imobilizado liquido:			
Pelos capitais permanentes	2,46	2,74	2,37
Pelos capitais próprios	1,53	1,53	1,23
Autonomia financeira	23,00%	20,00%	18,00%

Fonte: Relatório AECOPS da Construção 2000/2001

## Risco económico

O risco económico depende directamente do peso dos custos fixos. Quanto maior for o peso dos custos fixos maior será o risco económico uma vez que diminuições nos proveitos têm um impacto mais do que proporcional no resultado operacional. Os custos fixos representaram em 1999 cerca de 20% dos custos totais e em 2001, cerca de 16% (fig. 2-17). Contudo, esta evolução não significa forçosamente melhoria do risco económico porque na verdade tanto o ponto crítico das vendas como a margem de segurança deterioraram-se, ao longo do período em análise.

**Quadro 2-17. Indicadores de risco de negócio**

<b>Indicadores</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Peso dos custos de exploração fixos	20,20%	17,50%	16,20%
Peso dos custos de exploração variáveis	75,00%	79,10%	80,50%
Peso dos custos de extra-exploração	4,80%	3,40%	3,30%
Ponto critico das vendas	78,90%	83,70%	81,70%
Margem de segurança	21,80%	17,00%	17,70%

Fonte: Relatório AECOPS da Construção 2000/2001

A diminuição do peso dos custos fixos nos custos globais pode ser explicada pelo maior recurso à subcontratação que em 1999 representava 33% das vendas e prestação de serviços e em 2001 cerca de 43%. A utilização crescente da subcontratação pode agravar o grau de dependência de terceiros e colocar dificuldades no controlo de qualidade e coordenação da obra.

## Construção civil: tendências 2003 - 2006

Perante o novo quadro macroeconómico, as restrições anunciadas no investimento público e os atrasos na adjudicação de algumas das grandes obras com financiamento privado, a ANEOP procedeu a uma revisão em baixa das suas previsões para os anos de 2002 e 2003.

Se, para 2002, a previsão inicial, elaborada em Abril de 2001, admitia um crescimento de 7,4%, actualmente, perspectiva-se um crescimento de 4,1%, ou seja, 3,3 pontos percentuais (p.p.) abaixo. Para 2003, volta-se a rever em baixa a previsão, de 6,3% para 4,4%, mas, em contrapartida, admite-se variações em alta em relação à previsão para 2004 e 2005.



As previsões da ANEOP para o período 2003 - 2006 apontam para uma taxa de crescimento médio real anual do sector da construção, no período em referência, a rondar os 3,7%, correspondente a um crescimento real da dimensão do mercado para a totalidade do período de 20%.

Em termos anuais e por segmentos de actividade, as previsões da ANEOP encontram-se no quadro seguinte:

### **Quadro 2-18. Taxas de Variação do VBP do Sector da Construção**

Por Segmentos de Actividade (%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Habitação	-2.0%	-5.0%	-8.0%	-7.0%	-5.0%	-3.0%
Engenharia Civil	8.0%	15.0%	17.0%	15.0%	10.0%	3.0%
Não Residencial	3.5%	4.5%	4.0%	5.0%	2.0%	1.5%
Obras Reparação	4.0%	4.5%	6.0%	5.0%	5.5%	5.5%
Total	2.5%	4.1%	4.4%	5.2%	3.9%	1.2%
Total (milhões de euros)	14 239.5	14 816.0	15 467.5	16 264.5	16 892.0	17 096.5

Fonte: ANEOP, valores a preços constantes de 2000

#### **2.1.3. A integração europeia e o investimento em construção**

Com a chegada do novo século, muitas e fortes mutações atravessam de forma transversal toda a economia mundial, todos os sectores de actividade. O Sector da Construção Civil e Obras Públicas não foge à regra. É um sector que vem sofrendo alterações profundas a todos os níveis.

Compete aos seus gestores tentar antever essas alterações para que se posicionem da melhor maneira possível de forma a prepararem-se para os novos desafios que se avizinham.

Na época da globalização, a construção da União Europeia, a afirmação do mercado único e o processo de integração político e social da Europa implicam um esforço acrescido para garantir a mobilidade no espaço europeu.

Um dos aspectos mais palpáveis da emergência da nova Europa passa pelo segmento da construção de novas vias de comunicação e, portanto, pressupõe um esforço de investimento nesta área. De facto, o projecto de construção de redes transnacionais de transportes é um dos

principais pilares da construção europeia e do mercado único. Como se sabe, os principais investimentos comunitários dirigem-se, precisamente, para o financiamento da construção das redes de ligação transeuropeias.

A par dos grandes projectos de ligação entre as principais cidades da Europa, a integração europeia pressupõe um esforço de coesão regional e de apoio à competitividade das regiões periféricas ou mais desfavorecidas, o que se traduz também em grandes investimentos na consolidação e conclusão das redes complementares e secundárias de comunicação rodoviária e ferroviária.

Em larga medida, podemos afirmar que a construção europeia e a sua afirmação político-económica depende da expansão das vias de comunicação e, portanto, de grandes investimentos em construção.

#### **2.1.4. Alargamento da União Europeia ao leste europeu e países em vias de desenvolvimento.**

O processo de alargamento da união europeia ao leste, indispensável por razões de segurança, políticas e económicas, vai implicar a reconstrução, quase integral dessas zonas, com necessidades de investimento que, com as devidas proporções, não se afastam muito de um Plano Marshall, responsável pela reconstrução da Europa Ocidental no pós II Guerra Mundial.

A União Europeia, de acordo com a visão do TINA (Transport Infrastructure Needs Assessment) aprovado em Viena em 1999, estima que nos próximos anos será necessário construir na Europa Central e do Leste:

- 18.000 novos Km de Estradas;
- 20.000 novos Km de Vias-férreas;
- 38 Aeroportos construídos de novo ou renovados;
- 62 Portos, incluindo construção nova e renovação.

Trata-se, sem dúvida, de uma oportunidade histórica para a indústria europeia de construção.

Em relação a outros países em vias de desenvolvimento, importa realçar que a expansão da actividade económica está intimamente ligada a um nível superior de integração da economia mundial, exigindo uma maior ligação entre os mercados e, simultaneamente,

permitindo a emergência e o crescimento de novas economias como a África, Ásia e a América do Sul.

A globalização está a exigir das economias emergentes um esforço muito significativo em duas áreas:

- Melhoria das infra-estruturas de transportes;
- Criação de uma rede de infra-estruturas de saneamento básico.

Para se ter uma ideia quantificada da importância dos investimentos necessários em infra-estruturas, basta referir que, na Ásia, o Banco Mundial considera que, no mínimo, será indispensável investir anualmente cerca de 7% do PIB da região na construção de infra-estruturas durante os próximos 30 anos. Recorde-se que em Portugal, mesmo com a acção conjugada do III QCA do financiamento privado das infra-estruturas, não se prevê que o investimento em obras de engenharia civil ultrapasse os 5% do PIB.

#### **2.1.5. Os novos desafios das empresas de construção**

A evolução da economia e da sociedade fez com que o tradicional negócio de construir fosse perdendo rendibilidade. Assim, pressionados pelo novo clima económico, os empreiteiros e as empresas de construção civil necessitam de redefinir o seu negócio e a sua actividade.

Cada empresário precisa de identificar claramente os seus pontos fortes e fracos para conseguir reposicionar-se no mercado.

Gostaríamos de chamar a atenção para três aspectos que, genericamente, podem influenciar a evolução das empresas de construção. Assim:

i) Estamos a assistir à transformação do negócio da construção. No passado, a construção de infra-estruturas era o filão do empreiteiro, a sua fonte de rendimento e de lucros. Actualmente, os empreiteiros exploram a concessão de auto-estradas, cobram portagens, garantem a manutenção e conservação das vias, prestam serviços variados aos automobilistas, mas esse é apenas o início do novo negócio; no futuro, a prestação de serviços aos automobilistas vai crescer em exponencial. Veja-se o caso da via verde, que começou por ser um instrumento para facilitar a circulação rodoviária mas, rapidamente, está a evoluir para uma plataforma de acesso a um conjunto diversificado de outros serviços, pagamentos em bombas de gasolina, em parques de estacionamento, etc.... Julgamos que os negócios do

futuro estarão encadeados uns nos outros e terão por base o aproveitamento da vantagem competitiva, que permite um acesso quotidiano a muitos milhares de clientes, inerente à exploração das infra-estruturas colectivas.

Por outro lado, algumas das grandes empresas europeias de construção investiram no audiovisual e nas telecomunicações. No caso concreto da Bouygues, a segunda maior empresa mundial de construção, tornou-se concessionária de uma das licenças para a exploração dos telemóveis da terceira geração.

Evidentemente que, ao lançarem-se nestes novos negócios, as empresas procuram beneficiar das elevadas taxas de crescimento e de rendibilidade que eles proporcionam, sendo que ao mesmo tempo que podem actuar como construtores dessas infra-estruturas, também aproveitam para diversificar a sua actividade. Convém não esquecer a relação de complementaridade existente entre a construção e as telecomunicações.

ii) O empresário da construção civil será, cada vez menos, um industrial, um construtor de edifícios ou de infra-estruturas e, em contrapartida, deve afirmar-se como um prestador de serviços.

Essa tendência é notória no segmento da engenharia civil com a difusão das práticas de financiamento privado, construção e exploração das infra-estruturas públicas, mas deverá estender-se aos restantes segmentos de actividade da construção.

No caso da habitação, o empresário evoluirá de construtor de casas para construtor de modos de vida, proporcionando aos seus clientes um conjunto de serviços que assegurem a qualidade de vida a um número crescente de famílias, fornecendo a casa para morarem, garantindo o seu estado de conservação, bem como o conjunto de equipamentos e serviços pessoais que assegurem o bem estar dos residentes.

No segmento não residencial, por exemplo, deixarão de construir-se escritórios para vender ou alugar às empresas que, por sua vez, não vão necessitar de escritórios permanentes. Ao outsourcing dos escritórios, vai corresponder uma nova actividade de prestação de serviços e de infra-estruturas de apoio ao trabalho, que pode ser explorada pelos promotores imobiliários e pelos construtores civis.

Em síntese, a prestação de serviços é o futuro da generalidade das empresas de construção, o acto de construir será apenas o meio de conseguir prestar esse serviço.

iii) O futuro do negócio da construção está no ambiente. Pelo lado da procura, vai ser necessário adaptar os edifícios e as infra-estruturas às novas condições e exigências ambientais. Pelo lado da oferta, importa explorar os novos negócios de fornecimento de

serviços básicos - água, saneamento, etc... -, e, simultaneamente, toda a área de reciclagem de materiais e de resíduos.

Podemos definir da seguinte forma o dilema do construtor: se se limitar a construir e a vender casas, o construtor trabalha para um mercado muito limitado e sujeito a grandes flutuações, na melhor das hipóteses, cada família está disposta a comprar uma casa de dez em dez anos.

Para alargar o seu mercado potencial, o empresário da construção, ou muda de ramo de actividade, ou então, deve posicionar-se de forma a poder utilizar o produto que sabe construir, a casa ou a infra-estrutura, para tentar estabelecer uma relação permanente com o seu cliente. Deve procurar utilizar o seu “monopólio” sobre a habitação e as infra-estruturas para vender serviços. Em muitos dos grandes projectos de construção, o construtor acabará, para além da construção propriamente dita, por ser também o financiador, recuperando o seu investimento através da venda de serviços.

Nas obras públicas, com a adesão dos dez novos países à U.E., a concretizar-se no próximo dia um de Maio de 2004, esta “ganha” mais 75 milhões de habitantes e 738 milhares de quilómetros quadrados. Neste processo de integração, a Polónia, um país sensivelmente com a área e a população da Espanha, desempenha um papel preponderante, representando mais de 40% da sua nova área. Logicamente, em termos quantitativos e qualitativos, o crescimento da construção nesta zona depende da evolução da Polónia.

O total de financiamento público previsto na concretização do Plano Nacional de Desenvolvimento da Polónia para o período 2004-2006, segundo a Euroconstruct (2003), atinge os 14.891,5 milhões de euros, dos quais 11.368,6 milhões correspondem a fundos comunitários, 76% do total.

Desagregando o investimento previsto por actividades, constata-se que:

- Cerca de 52% do total do investimento destina-se a financiar infra-estruturas, em particular de transportes, que representam 29% do total dos fundos;
- Aproximadamente 22% do total das verbas inscritas são consagrados à melhoria dos recursos humanos;
- Os restantes 26% correspondem a apoios à actividade produtiva, 12% para a indústria e serviços, 11% para a agricultura e pesca e 3% para o turismo.

Fonte: Relatório da 55ª Conferência do Euroconstruct em Budapeste (2003)

A República Checa e a Hungria, que são países com uma população e uma dimensão semelhante à portuguesa, vão beneficiar, nos próximos três anos, de fundos estruturais que rondam os dois mil milhões de euros.

Mais concretamente, de acordo com o Plano Nacional de Desenvolvimento da República Checa 2004-2006, o total de fundos estruturais deverá atingir os 2.328 milhões de euros, a preços de 1999, com a seguinte repartição temporal: 657,6 milhões em 2004; 733,7 milhões em 2005 e 936,2 milhões em 2006 (Fonte: Relatório da 55ª Conferência do Euroconstruct em Budapeste (2003)). Por outro lado, cerca de 64% do total destes investimentos correspondem a fundos estruturais e os restantes têm origem no Fundo de Coesão. No total, cerca de 52% do investimento pelos fundos comunitários destina-se a realizar trabalhos de construção.

No caso da Hungria espera-se que, entre 2004 e 2006, a U.E. venha a contribuir com 1.973 milhões de euros. De acordo com o Plano Nacional de Desenvolvimento da Hungria, os fundos estruturais deverão originar um investimento público global de 5 a 6 mil milhões de euros, correspondendo a uma duplicação do volume de investimento público (Fonte: Relatório da 55ª Conferência do Euroconstruct em Budapeste (2003)).

Parece-nos que as obras públicas carecem de um novo ciclo de investimento, à semelhança do que aconteceu no período da primeira revolução industrial, com a construção do caminho de ferro. Este grande investimento, em nosso entender, deve passar pela construção de novas infra-estruturas e alargamento / renovação das existentes.

Importa salientar que estamos a viver o início de um processo de reestruturação profundo no sector da construção cujas mudanças já se fazem sentir actualmente, em particular, a dois níveis:

- Nas modalidades de financiamento da construção;
- No papel do construtor.

Têm sido as alterações estruturais na economia as responsáveis por uma fase de transição e de grande ebulição no mercado da construção, o que, por sua vez, obriga as empresas a alterar o seu posicionamento tradicional para responder a esses novos desafios estratégicos.

### **2.1.6. As parcerias tenderão a substituir os concursos públicos**

Vamos considerar o caso da AMEC, oitava maior empresa europeia de construção e a maior britânica. Na segunda metade dos anos noventa, o mercado imobiliário em Inglaterra conheceu uma quebra muito acentuada que se repercutiu seriamente nas empresas de construção. A AMEC necessitava, portanto, de se reorganizar para fazer face a esta conjuntura desfavorável. Coincidindo com uma baixa prolongada do preço do petróleo, a empresa teve uma solicitação para executar uma grande obra para a extracção petrolífera no Mar do Norte por parte da BP, que, aliás, é um dos accionistas de referência da AMEC.

Nessa época, a exploração do petróleo do mar do Norte só se revelaria rentável se os custos da construção não fossem muito elevados. Nestas circunstâncias a BP propôs à AMEC um contrato de construção por objectivos, com a seguinte configuração genérica: a empresa comprometia-se a construir ao custo X, tendo associada uma taxa de rendibilidade Y relativamente baixa; até aí nada de novo, a particularidade do contrato residia no facto de, caso se verificasse uma redução do custo final da construção, o benefício daí resultante seria partilhado entre o dono de obra e o construtor. Alterava-se, assim, a lógica tradicional do contrato de construção, passando a rentabilidade do construtor a estar directamente associada à redução dos custos e a ganhos de produtividade, ou seja, a margem de lucro aumentava com a redução do custo e descia com o agravamento dos preços. Para obter êxito neste tipo de contrato por objectivos, era necessário mudar a lógica, a organização e os procedimentos tradicionais da empresa, pois, regra geral na construção, a margem da obra aumenta com o acréscimo dos custos, generalizando-se a ideia que o lucro estaria associado à possibilidade de realizar trabalhos a mais para compensar os prejuízos das obras tomadas a preços avultados.

Esta forma tradicional de encarar a construção é um factor de conflito permanente com os donos de obra pública e (ou) particulares, criando uma péssima imagem do sector da construção e dos empreiteiros como classe, apresentada como um grupo profissional sem escrúpulos, tentando por todos os meios inflacionar os preços dos contratos através de trabalhos a mais.

A obra do mar do Norte correu bem para a AMEC que, antecipando-se aos seus concorrentes mais directos, procurou especializar-se na realização deste tipo de contratos de construção por objectivos, de parceria entre o dono de obra e o construtor. Tal como o modelo de financiamento / construção / exploração, este novo tipo de contratos de parceria por objectivos foi fazendo o seu próprio caminho com o apoio do governo britânico, que através

da figura do “*benchmarking*” foi, progressivamente, encontrando os meios legais para implementar estas novas soluções. Como expoente máximo, “*case study*” deste novo tipo de contratos, está o êxito da parceria entre a BAA, a empresa concessionário dos aeroportos de Londres, e a AMEC, onde a gestão conjunta das obras de expansão e manutenção das pistas londrinas está a traduzir-se na redução dos custos para o dono de obra e em margens acrescidas para a construtora (Fonte: [www.rockwellautomation.co.uk](http://www.rockwellautomation.co.uk) e [www.totalpms.com](http://www.totalpms.com)).

Naturalmente, a difusão deste modelo de contrato de construção veio implicar uma revolução na procura dos mercados de engenharia civil, com a substituição dos concursos públicos tradicionais pelas parcerias, e, simultaneamente, no lado da oferta, com a institucionalização de um novo tipo de relacionamento entre empreiteiros e subempreiteiros. Estamos a assistir a um efeito bola de neve muito poderoso que se traduzirá na alteração do comportamento dos agentes económicos.

Assim, um empreiteiro geral para poder gerir com êxito um contrato de parceria por objectivos deve mudar a sua postura perante o dono de obra, passar a considerá-lo como sócio e não como cliente, preparar a sua estrutura produtiva para conseguir, respeitando as regras da qualidade, ganhos de produtividade permanentes à medida que as obras se vão desenrolando. Simultaneamente, optar por este tipo de posicionamento competitivo implica a necessidade de estabelecer uma relação de parceria estratégica com os subempreiteiros, pois convém não esquecer que o êxito da flexibilidade produtiva depende, em larga medida, da sua capacidade de resposta. A figura do contrato por objectivos tende, assim, a generalizar-se aos subempreiteiros, tornando-se o empreiteiro geral muito mais exigente na sua qualificação e, em simultâneo, espera-se uma relação mais estreita e duradoura entre todas as empresas de construção intervenientes na execução dos contratos. Estão, pois, criadas as condições para o surgimento de redes permanentes de subcontratação à escala nacional e internacional que, por certo, irão alterar as condições de concorrência nos mercados.

Em síntese, o primeiro aspecto da revolução do século XXI passa, pois, pela alteração da relação entre o dono de obra e o empreiteiro e pela existência de redes estruturadas de subcontratação à escala internacional, um aspecto crucial a ter em linha de conta para quem pretender ter êxito no caminho da globalização.



### **2.1.7. A gestão global dos contratos de construção**

Os mercados da construção eram tradicionalmente mercados nacionais, ou seja, era no espaço nacional / local que se processava a negociação entre o investidor e o construtor. Exemplificando, no passado recente, a generalidade do investimento estrangeiro e o da iniciativa das multinacionais era local, isto apesar da decisão de investir poder ser tomada na sede da empresa. De facto, o processo da escolha do construtor da obra era coordenado pelas sucursais nacionais, ou pelos seus representantes, e traduzia-se, regra geral, em adjudicações a empresas de construção já instaladas no país de destino do investimento, através de negociações directas.

Com a globalização, o funcionamento do mercado começa a mudar e no caso dos investimentos estrangeiros, o centro das negociações tende a deslocar-se dos mercados nacionais para o mercado global. Os grandes clientes internacionais tendem a negociar os seus investimentos em construção num pacote global com um grande construtor internacional que, por sua vez, se encarregará de efectuar a gestão das obras nos vários países.

O surgimento da figura do gestor global de contratos de construção vem alterar o funcionamento do mercado e o posicionamento dos vários agentes intervenientes. É, agora, possível antecipar um conjunto de modificações, onde destacamos os seguintes aspectos:

- Nos grandes investimentos internacionais privados, a concorrência passa a processar-se à escala internacional entre um núcleo duro de grandes empreiteiros com dimensão mundial. Só eles estarão em condições de obter economias de escala nas negociações dos referidos pacotes globais de investimento. As empresas de construção necessitam de se orientar para os clientes globais, bem como de uma gestão global das obras que lhe garanta os seus padrões de qualidade e de eficiência. A função dos empreiteiros globais de construção passa por reduzir custos, com a garantia que a construção de uma fábrica, por exemplo, em África obedece aos mesmos parâmetros de qualidade de uma construção na Europa; em contrapartida, o empreiteiro global garante para si um maior volume de obra e a fidelização dos grandes clientes;
- Vamos assistir à redução do peso do tradicional grande construtor nacional que, como vimos, deixará de negociar directamente com o dono de obra, passando progressivamente de empreiteiro geral a Subempreiteiro do gestor global;

Parece inevitável o surgimento e a consolidação numa base permanente e estável de redes internacionais de subcontratação. Nessas circunstâncias, um construtor que queira aceder aos grandes investimentos internacionais do mercado global deverá estar obrigatoriamente integrado numa rede internacional. Paradoxalmente, irão ser os empreiteiros globais, as grandes construtoras internacionalizadas, que permitirão o acesso das empresas nacionais aos seus respectivos mercados.

#### **2.1.8. O financiamento privado das infra-estruturas e a transformação do empreiteiro em prestador de serviços.**

Nesta secção analisam-se as transformações que se têm verificado no segmento da engenharia civil.

Tradicionalmente, a generalidade dos investimentos na área da engenharia civil correspondia a investimento público, promovido com base em concursos públicos, com normas muito rígidas, sendo, regra geral, o preço o principal (senão o único) critério de adjudicação. Neste quadro, o principal factor de competitividade das empresas de construção era alicerçado no domínio da tecnologia, na sua capacidade de cumprir as especificações do caderno de encargos a custos baixos, no seu conhecimento concreto do mercado e da sua capacidade.

Com a livre circulação de capitais e o desenvolvimento dos mercados bolsistas associados à globalização, nota-se a existência de um excesso de capitais à escala mundial que vem possibilitar a difusão de um novo modelo de financiamento privado das obras de engenharia civil. Vivemos na época do financiamento privado das infra-estruturas públicas, onde, para se ser empreiteiro de sucesso, já não basta ser um bom industrial da construção que saiba executar bem uma obra. Para além de construtor, o empreiteiro necessita de garantir o capital para financiar a construção e os meios para garantir o êxito da sua exploração futura.

As novas condições de mercado no segmento da engenharia civil exigem que o empreiteiro / construtor se transforme num gestor global de processos, aliando capital, tecnologia e capacidade de gestão de infra-estruturas. Retomando o paradigma da nova economia, diremos que as novas regras da competitividade exigem que o industrial /construtor da velha economia se transforme num fornecedor integrado de serviços na nova economia.

Esta mudança não deixará de originar uma ampla revolução no tecido empresarial, com transformações profundas em todas as empresas que se queiram adaptar às novas condições do mercado. Entre as alterações previsíveis destacamos:

- A mudança de objecto da empresa; vencer um concurso de financiamento / construção / exploração já não é, apenas, uma forma de garantir o normal funcionamento da estrutura produtiva da empresa, é, também, uma forma de assegurar a prestação de um serviço rentável no médio e longo prazo; a actividade de construção tende a transformar-se num trampolim e num meio de alcançar outros negócios mais rentáveis;
- A alteração da cultura tradicional, da estrutura organizacional e da dimensão da empresa para fazer face à modificação de objecto; isto porque as empresas de sucesso irão necessitar de adquirir novas competências técnicas na área da montagem de negócios e da sua exploração futura, precisarão de uma outra estrutura de capitais e de parceiros estratégicos, enquanto as suas opções de curto prazo terão consequências estratégicas a 20 / 30 anos; por outro lado, as empresas serão confrontadas com riscos acrescidos para obterem rendibilidades mais elevadas.

Estamos, assim, a antecipar um cenário de mudança radical onde, provavelmente, as empresas de construção do futuro só terão em comum com as do presente o nome original.

Naturalmente, as modificações em curso no funcionamento dos segmentos de mercado da engenharia civil têm implicações directas e indirectas na definição das estratégias empresariais. Esta afirmação ganha um significado acrescido se consideramos que o êxito das empresas de construção passará, fundamentalmente, pela sua capacidade de financiar e realizar grandes obras de engenharia civil.

Este tipo de opção exige a mobilização de um elevado volume de investimento que só poderá ser concretizado mobilizando conjuntamente as empresas de construção, grupos económicos de outros sectores de actividade e instituições financeiras.

Em jeito de conclusão, podemos antecipar três grandes alterações no posicionamento estratégico das empresas de construção como resultado das novas condições, a saber:

- A transformação tendencial do empreiteiro geral, deixando de ser um industrial da velha economia para se afirmar, simultaneamente, como promotor do investimento e como um fornecedor de serviços da nova economia;

- A necessidade de elevados montantes de capital para financiar os trabalhos de construção, desencadeando um processo de concentração no sector que pode passar nomeadamente por fusões, aquisições, alianças, acordos, parcerias;
- A perda de competitividade progressiva das empresas de construção que permaneçam como empresas tradicionais, num quadro de modificação das relações de subcontratação com os subempreiteiros.

### **2.1.9. A desmaterialização das empresas de construção**

Importa especificar que as três alterações no comportamento dos clientes referidos anteriormente - as parcerias em substituição dos concursos públicos, a gestão global dos contratos de construção e o financiamento privado das infra-estruturas públicas -, traduzem-se progressivamente na alteração do funcionamento das empresas e do mercado. Na realidade, uma grande empresa de construção em Portugal, no final dos anos noventa, é substancialmente diferente da que era no início da década.

A principal alteração a registar no funcionamento do mercado está associada à desmaterialização do produto “construção” e, em consequência, à emergência de uma nova estratégia e cultura empresarial.

Convém começar por esclarecer o que entendemos por desmaterialização do produto e das empresas de construção. Não estamos, evidentemente, a pensar que as empresas do sector deixarão de construir estradas, pontes, barragens ou edifícios. Parece-nos, no entanto, que a execução desses produtos de construção deixará de ser o “*core business*” das grandes empresas do sector.

Até final dos anos oitenta, um empreiteiro, por hipótese de estradas, preocupava-se exclusivamente em construir; no entanto, a partir de final dos anos noventa e para alguns, a sua perspectiva de negócio reorientou-se. Agora, ele necessita fundamentalmente de financiar e explorar uma infra-estrutura rodoviária, onde actuou, acessoriamente, como construtor. Estamos convictos que, no essencial, os empreiteiros não participam nos projectos de financiamento / construção / exploração de infra-estruturas para garantir a sua carteira de obras no curto prazo. A sua aposta neste tipo de negócio é, de facto, estratégica e com uma lógica de longo prazo, passa por prestar um serviço a trinta anos, com menos variações cíclicas nas receitas e, seguramente, mais rentável que a actividade de construção. É para

ilustrar este percurso de deslocação no objecto (fim) produtivo que falamos de desmaterialização das empresas de construção, afirmando que o industrial da construção se está a transformar num prestador de serviços de bens públicos, sem, no entanto, deixar de ser construtor.

No futuro, os grandes empreiteiros vão competir entre si, não apenas pelas características dos produtos da construção (estradas, edifícios, etc), mas, fundamentalmente, através da qualidade e eficiência do serviço que prestam associado à infra-estrutura que construíram e gerem. Por exemplo, o concessionário das Auto - Estradas do Atlântico vai necessitar de ter argumentos fortes para convencer os utilizadores que é preferível utilizar a A8 para ir até Santarém em vez da A1.

Esta ideia da transformação do construtor em prestador de serviços não se aplica, apenas, à área da engenharia civil. No caso da oferta da habitação para idosos, em nossa opinião, os construtores não irão construir apenas lares de terceira idade como vender mas, tenderão a fornecer um serviço completo de apoio à terceira idade como seja a saúde, lazer, viagens, animação – incluindo obviamente a habitação.

Importa deixar claro que nem todas as empresas de construção existentes passarão de industriais da construção a prestadores de serviços. Apenas uma minoria de grandes empresas poderá vir a desempenhar esse papel, mas, serão certamente elas que beneficiarão significativamente com a expansão dos novos negócios, correndo, obviamente, riscos acrescidos. Na realidade, muitas empresas poderão permanecer rentáveis e competitivas actuando apenas no mercado tradicional da construção, construindo estradas, pontes, edifícios. E, evidentemente, muitas outras estarão condenadas a desaparecer, num sector que se prepara para passar por uma fase de profunda transformação.

Feito este enquadramento sobre o sentido que atribuímos ao conceito de desmaterialização no sector, parece-nos importante realçar que as grandes empresas de construção portuguesas já iniciaram o seu processo de transição para se tornarem prestadoras de serviços e, olhando para a sua estrutura patrimonial e contabilística, dificilmente poderemos considerá-las como empresas industriais.

De uma forma sintética e agregada, comparando as quinze maiores empresas nacionais de construção no ano de 1992 e no ano de 2002, observamos dois traços evolutivos aparentemente paradoxais:

- A facturação das empresas aumentou significativamente, mas a sua estrutura produtiva e o pessoal ao serviço diminuiu de uma forma igualmente significativa;

- O investimento e o capital social das empresas cresceram significativamente, mas o peso do imobilizado corpóreo e, por consequência, do equipamento produtivo diminuiu.

Estes dois aspectos, ilustram não só o acréscimo da subcontratação no processo produtivo, mas, essencialmente, evidenciam a terciarização da própria actividade da construção.

Ao longo da década de noventa importa, ainda, realçar:

- Um forte crescimento dos investimentos financeiros que, no caso das quinze maiores empresas, passa de 10,3% para 27,0% do total do activo. Se considerarmos a totalidade da indústria, esse crescimento sofre um aumento de 9,0% para 24,2%;
- Um decréscimo no peso relativo do investimento corpóreo, de 14,7% para 9,0%, nas quinze maiores empresas, e, na indústria, um recuo de mais que um ponto percentual, de 11,2% para 9,7%;

Uma evolução muito positiva na situação patrimonial das empresas consideradas, com a situação líquida a representar mais de 28% do activo, no caso das quinze maiores, traduzindo um forte crescimento do capital social, que passou de 23,2% a 28,0% do activo; mais uma vez, considerando a totalidade da indústria, verifica-se a mesma tendência;

Como resultado do acréscimo dos capitais próprios, observa-se uma redução do passivo em quase cinco pontos percentuais, no núcleo mais restrito, e de dois pontos percentuais, na amostra maior;

No caso das quinze maiores, é notória uma redução sensível no peso das existências, passando de 34,1%, em 1992, para 10,3%, em 2002, a par de um aumento das dívidas de terceiros, de 37,6% para 43,8%;

A redução percentual dos resultados líquidos observada deve ser relativizada, tendo em conta o acréscimo dos activos, bem como as diferenças existentes na conjuntura económica do sector nos dois anos considerados, sendo essa conjuntura claramente mais favorável em 1992, que correspondeu a um dos melhores anos do I QCA, do que 2002, após o término do II QCA. No entanto, também nos parece natural que, na fase inicial da desmaterialização das empresas do sector, a sua rentabilidade relativa se possa reduzir, como resultado do elevado esforço de investimento necessário para efectuar essa desmaterialização;

Em matéria de estrutura de custos, as diferenças entre as duas amostras não são muito significativas, sendo patente um acréscimo do peso relativo da rubrica de fornecimentos e

serviços externos, que representa mais de 60% dos custos de produção, e uma diminuição das despesas com o pessoal, que ronda os 13%, a par, de uma redução no peso relativo do custo das existências, em cerca de dez pontos percentuais; por outro lado, o peso dos juros reduziu-se significativamente.

**Quadro 2-19. Estrutura dos Balanços (em%)**

(valores médios)	1992		2002	
	15 Maiores	Sector	15 Maiores	Sector
Activo				
Imobilizado Incorpóreo	0,2%	0,5%	7,4%	5,8%
Imobilizado Corpóreo	14,7%	11,2%	9,0%	9,7%
Investimentos Financeiros	10,3%	9,0%	27,0%	24,2%
Existências	34,1%	36,2%	10,3%	12,0%
Dívidas de Terceiros	37,6%	39,1%	43,8%	44,7%
Disponibilidades	3,1%	4,0%	2,5%	3,6%
Total do Activo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Situação Líquida				
Capital Social	10,7%	11,3%	24,3%	25,4%
Reservas	4,3%	5,1%	3,6%	4,2%
Resultados Transitados	3,2%	4,1%	-2,2%	-2,0%
Resultados Líquidos	5,0%	7,5%	2,3%	2,5%
Total Situação Líquida	23,2%	28,0%	28,0%	30,1%
Passivo				
Dívidas a Terceiros L/P	42,0%	39,1%	38,0%	35,6%
Dívidas a Terceiros C/P	34,8%	32,9%	34,0%	34,3%
Total Passivo	76,8%	72,0%	72,0%	69,9%
Total Sit. Líquida e Passivo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados gentilmente cedidos pelo Dr. Manzoni de Sequeira - ANEOP

Em resumo, a evolução da estrutura patrimonial e produtiva das grandes empresas portuguesas ao longo da década de noventa ilustra claramente que elas preparam os novos desafios e a sua transformação em entidades prestadoras de serviços, através de um reforço do seu capital próprio, para fazer face aos elevados investimentos financeiros que as novas realidades do mercado exigem, designadamente, o financiamento / construção / exploração de infra-estruturas. Por outro lado, acentua-se a redução do peso da estrutura própria com o recurso crescente à subcontratação. Este processo de mutação é liderado por um núcleo muito restrito de grandes empresas e não abrange, pelo menos com a mesma intensidade, a

generalidade, daí o comportamento diferenciado entre o núcleo das quinze e a amostra total considerada no estudo efectuado pela ANEOP.

**Quadro 2-20. Estrutura dos Custos (em %)**

(valores médios)	1992		2002	
	15 Maiores	Sector	15 Maiores	Sector
Custos Industriais				
Custos Existências	24,5%	25,7%	13,7%	15,1%
Fornec. Serviços Externos	42,0%	40,1%	62,6%	61,5%
Despesas c/ Pessoal	17,2%	18,3%	13,4%	13,8%
Amortizações	2,3%	3,1%	2,1%	2,5%
Total Custos Industriais	86,0%	87,2%	91,8%	92,9%
Outros Custos				
Provisões	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
Juros e Similares	10,2%	9,3%	4,7%	4,0%
Impostos	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%
Outros	3,1%	2,9%	2,8%	2,4%
Total Outros Custos	14,0%	12,8%	8,2%	7,1%
Total Custos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Resumo (milhares de euros)				
Resultados Operacional	nd	nd	7.508	4.247
Resultados Financeiros	nd	nd	-2.976	-1.114
Resultados Correntes	nd	nd	4.532	3.133
Resultados antes Impostos	nd	nd	7.931	4.604
Resultado Liq. Exercício	nd	nd	5.964	3.381

Fonte: Dados gentilmente cedidos pelo Dr. Manzoni de Sequeira – ANEOP

Nos próximos anos, a consolidação da sociedade da informação e a globalização da actividade económica serão os vectores determinantes na evolução futura da sociedade, condicionando, directa e indirectamente, a procura e a oferta no sector da construção. Por outro lado, a recomposição do tecido empresarial da construção processar-se-á em Portugal num quadro global de crescimento da produção no sector, mas com uma evolução por segmentos claramente diferenciada. Prevemos a coexistência de uma evolução favorável na engenharia civil, com um investimento elevado em infra-estruturas, e uma recessão no mercado de habitação nova. É neste contexto global de mudança que gostaríamos de analisar as modificações em curso no mercado e nas empresas, a emergência de um novo quadro concorrencial e de uma nova recomposição do tecido empresarial.



As modificações previsíveis no funcionamento do sector da construção decorrem, por um lado, de alterações na procura, por outro, das estratégias empresariais que configuram a oferta.

O quadro seguinte pretende ilustrar algumas das possíveis características da empresa do futuro em contraste com o posicionamento tradicional de uma empresa de obras públicas.

**Quadro 2-21. Posicionamento tradicional / Novo**

<b>Posicionamento Tradicional</b>	<b>Novo Posicionamento</b>
Construtor	Operador de Serviços
Actuação limitada a uma fase do negócio (construção), com especialização na Competência e na inovação técnica na área da engenharia	Participação na gestão da globalidade do projecto, com necessidade de adquirir Competências nas várias áreas
Minimizar os custos numa actividade Tradicional	Aumentar as margens, participando nos Negócios geradores de maior valor Acrescentado
Risco do projecto é integralmente do dono de obra	Risco integral do projecto
Engenheiro	Gestor
Capacidade financeira moderada	Grandes necessidades financeiras, implicando alianças e parcerias com outros agentes económicos
Lógica gestão curto / médio prazo	Lógica gestão médio / longo prazo

Fonte: Dados gentilmente cedidos pelo Dr. Manzoni de Sequeira - ANEOP

### 2.1.10. Um novo quadro concorrencial

As previsíveis transformações em cada um dos segmentos de actividade prefiguram um novo quadro concorrencial no mercado da construção, com consequências no funcionamento quotidiano das empresas. Em concreto, antevemos:

- Uma alteração nas condições da concorrência no sector da construção, resultante da acção combinada da crise na construção de habitação e do financiamento privado das infra-estruturas; genericamente, estes dois factores tendem a acentuar a concorrência, favorecendo o “esmagar” de preços e a redução das margens de exploração. A crise no segmento residencial aumenta a concorrência e o

esmagamento dos preços na construção de habitação, o que conduzirá algumas das empresas que participaram activamente no forte crescimento da habitação nos últimos anos a apostar nas obras públicas nos próximos tempos, provocando, assim, um agravamento da concorrência, também, neste segmento. O financiamento privado das infra-estruturas na área das vias de comunicação, no abastecimento de água e no tratamento de resíduos corresponde, de facto, a uma redução dos mercados públicos tradicionais, gerando uma contracção do investimento do Estado, o que, aliado ao facto de existir um maior número de empresas a concorrer aos concursos públicos, vai implicar uma baixa generalizada dos preços no sector da construção.

- O acréscimo da concorrência, num quadro de financiamento privado das infra-estruturas, deverá originar a segmentação efectiva das margens de rentabilidade, isto é, estabelecer margens diferenciadas consoante os segmentos em que estejam a operar, no sector da construção. As empresas que participarem nos consórcios vencedores das concessões, não só ficarão mais resguardadas do processo de aviltamento generalizado dos preços, beneficiando de boas margens de rentabilidade implícitas nos projectos de financiamento privado das infra-estruturas, como apresentam vantagens competitivas nos concursos públicos que decorrem nas áreas onde efectuam os trabalhos concessionados, inerentes a economias de escala resultantes da implantação local. Logicamente, as empresas intervenientes nos processos de construção / concessão beneficiam, por esse facto, de rendibilidades potencialmente mais favoráveis, dispondo de vantagens sobre os outros concorrentes, e estarão, portanto, em melhores condições para impedirem o surgimento de empresas emergentes, que queiram penetrar no mercado. A segmentação das rendibilidades é, assim, um factor de estabilização do próprio mercado, favorecendo as empresas já instaladas. Por outro lado, a entrada das empresas de construção no mercado das concessões, ao gerar um fluxo constante de receitas, tende, a prazo, a tornar essas empresas menos dependentes das oscilações cíclicas do mercado da construção, contribuindo para reduzir a sua vulnerabilidade.
- O agravamento das condições de concorrência, a par da segmentação da rendibilidade, potenciam o processo de concentração da produção, com o reforço

do peso das grandes empresas na actividade do sector, tal como acontece em Espanha.

A acção conjugada dos três vectores sumariados anteriormente - agravamento da concorrência, segmentação das taxas de rendibilidade e concentração -, no quadro de uma profunda transformação das regras de funcionamento do mercado em cada um dos segmentos de actividade, perspectivam uma nova recomposição do tecido empresarial.

Nos próximos anos, as empresas de construção que queiram participar nos negócios e nas actividades de maior valor acrescentado necessitarão de ganhar robustez financeira, o que pressupõe um novo posicionamento estratégico, pela concentração, através de fusões e associações com outras empresas do sector, pela busca de uma parceria estratégica com algum grande grupo internacional da construção e (ou) pela redefinição de alianças com a banca.

Do que foi dito anteriormente, ressalta a necessidade das grandes empresas de construção ganharem dimensão financeira para fazer face às novas exigências do mercado. Essa necessidade deve originar uma revolução no topo da estrutural empresarial, que não deixará de se propagar de cima para baixo, conduzindo a falências e fusões a vários níveis. Simultaneamente, é previsível um reforço da cooperação entre empreiteiros e subempreiteiros no quadro da consolidação de redes organizadas de subcontratação, associadas a cada um dos grandes grupos económicos da construção, alicerçadas na especialização e no respeito das normas de qualidade.

Ao ganharem dimensão e ao optarem por novas áreas de negócios, as empresas de construção correm riscos acrescidos e, numa primeira fase, tornam-se mais vulneráveis. No horizonte do nosso trabalho, as empresas vão necessitar de investir significativamente para aceder aos novos mercados e só irão obter rendibilidade desse investimento bastante mais tarde. É, pois, num clima de instabilidade e de incerteza que se vai processar a recomposição do tecido empresarial.

Esta reflexão sobre o processo de concentração em curso no sector, a par da alteração da condições de concorrência, só pode ser inteiramente compreendida num quadro que tenha em conta que assistimos a uma deslocação progressiva do centro de gravidade da competitividade nas empresas de construção. Tradicionalmente, o domínio da tecnologia era o factor da competitividade, a capacidade de execução de uma obra a preços competitivos era o segredo do sucesso empresarial. Simbolicamente, com o surgimento dos concursos de concepção / construção / exploração, a empresa necessita de apresentar um serviço completo onde o factor de competitividade é anterior à execução técnica da obra e pressupõe uma nova capacidade de

gestão integrada que concilie o financiamento, a construção e a exploração. Em parte, as transformações que ocorrem no sector da construção e nas estratégias empresariais estão associadas a esta rápida deslocação do centro de gravidade da competitividade. Para se ter êxito no século XXI é essencial dispor de flexibilidade e de know-how financeiro e técnico para se adaptar a essa permanente modificação das solicitações do mercado e dos clientes.

A deslocação do centro de gravidade não resulta, apenas, do aparecimento de novos tipos de concursos (concepção, concessão, etc), processa-se quotidianamente ao nível da construção tradicional. Retomando o exemplo da construção de edifícios, estamos convictos que a empresa especializada em fundações tende a perder vantagens competitivas para a empresa coordenadora, especializada em minimizar os custos a partir da gestão global da obra, muitas vezes, com capacidade para reconstruir o projecto inicial.

### **3. O CONTROLO DE GESTÃO**

#### **3.1. Teorias e Evolução**

Na década de sessenta, Robert Anthony, J. Daerden e Vancil foram talvez os primeiros autores a formalizar a temática do controlo de gestão, através da publicação do livro “Management Control Systems” (1965) e, ainda nesse ano, Robert Anthony publica o livro “Planning and Control Systems: A Framework for Analysis”, definindo o controlo de gestão como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficazmente e eficientemente, de forma a atingirem os objectivos organizacionais mas, como já se referiu, não foi a partir daqui que a temática teve o seu “boom”. Estas propostas de Robert Anthony acabaram por ser bastante criticadas por alguns investigadores por não explicitarem, de forma clara, qual o verdadeiro objectivo do controlo de gestão e por descuidar os seus aspectos comportamentais.

É já na década de oitenta, através de uma nova edição de “Management Control Systems” que se apresenta já uma visão do controlo de gestão mais virada para os aspectos comportamentais, colocando a ênfase na motivação dos gestores, nos objectivos organizacionais e, como anteriormente, na utilização eficiente dos recursos. Segundo os autores, o controlo de gestão é (Anthony et al. 1984: 11):

- *Um processo que visa motivar e inspirar as pessoas a desempenhar as actividades de modo a atingir os objectivos organizacionais;*

- *É também um processo de detecção e correcção de aspectos exógenos de performance e de irregularidade voluntárias, como o desperdício de recursos.*

Já nos anos noventa, Anthony e Govindarajan, consideram que o controlo de gestão é o processo através do qual os gestores influenciam os outros membros da organização.

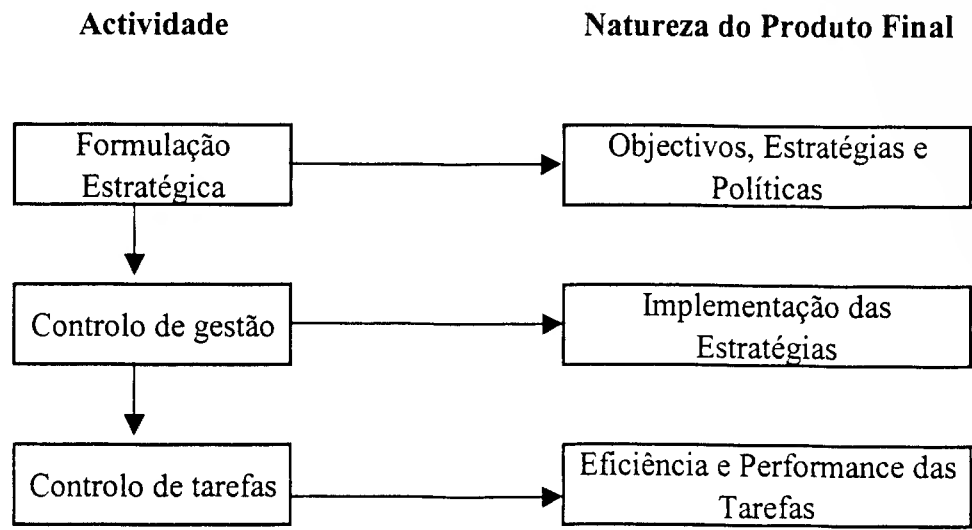
Para Jordan et al. (2002: 21), uma das 3 definições possíveis apresentadas descreve o controlo de gestão como “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

Como os próprios autores reconhecem trata-se de uma definição extensa e que se correctamente interpretada nos leva a tirar diversas conclusões. A saber:

- 1) Dentro da organização existem vários responsáveis e com objectivos distintos, pelo que cada qual deverá exercer o controlo adequado;
- 2) O principal objectivo do controlo de gestão é o de fazer cumprir os objectivos estratégicos da organização, avaliando o seu grau de implementação, desvios e eventuais correcções;
- 3) Deve-se privilegiar a acção e a tomada de decisão em tempo útil. O facto de nada se decidir, em tempo útil, é por certo pior do que decidir mesmo não se tratando da solução óptima;
- 4) A delegação de autoridade e responsabilização são condições para o exercício do controlo de gestão.

A função do controlo de gestão posiciona-se entre a formulação estratégica e o controlo das tarefas.

Fig. 3-1. Relações entre Planeamento e Controlo



Fonte: Traduzido de Anthony et Govindarajan (1998: 7)

As actividades de planeamento e controlo estão presentes tanto no controlo de gestão como na formulação estratégica e no controlo de tarefas. Contudo, autores como Anthony e Govindorajan delimitam claramente as fronteiras do controlo de gestão, apresentando como factores distintivos o horizonte temporal, o nível de gestão, o grau de sistematização e o tipo de dados utilizados.

A formulação estratégica é desenvolvida pela gestão de topo, de forma não sistemática e centra-se essencialmente na actividade de planeamento de longo prazo. O controlo de tarefas é desenvolvido pelos níveis mais elementares da estrutura da empresa. A sua grande preocupação é o controlo das tarefas desempenhadas no presente e no futuro próximo.

Fig. 3-2. As Funções de Planeamento e Controlo

<u>Formulação Estratégica</u>	<u>Controlo de Gestão</u>	<u>Controlo das Tarefas</u>
Gestão de Topo	←→	Gestão Operacional
Menor Sistematização	←→	Maior Sistematização
Longo Prazo	←→	Curto Prazo
Preocupação com o Futuro	←→	Presente ou Futuro Próximo

Fonte: Traduzido de Anthony et Govindarajan (1998: 6)

Enquanto que a formulação estratégica é o processo de definição de novas estratégias, o controlo de gestão trata de assegurar que a formulação estratégica está a ser posta em prática.

Por sua vez, o controlo de tarefas tenta medir, de forma científica, a performance das tarefas elementares (Anthony et Govindarajan 1998: 11-13).

Nesta óptica, as actividades de controlo de gestão parecem estar atribuídas a gestores intermédios que, de acordo com as orientações da gestão de topo, planeiam, acompanham e controlam a execução da estratégia.

Jordan e al. identificam 3 níveis de gestão: Direcção Geral, Hierarquia Intermédia e Responsáveis Operacionais.

“Todos os gestores destas categorias hierárquicas estão potencialmente envolvidos no processo de controlo de gestão, mas cada “cliente” ou segmento de “cliente” tem as suas necessidades específicas” (Jordan et al. 2002: 32). Os autores entendem que, independentemente do nível hierárquico, todos os gestores devem estar envolvidos no processo de controlo de gestão porque, de alguma forma, realizam actividades de planeamento e controlo.

A Direcção Geral preocupa-se com a definição dos objectivos globais da empresa e das estratégias que asseguram a sua realização. A hierarquia intermédia trata da coordenação e controlo das unidades descentralizadas, procurando garantir que a actuação dos gestores operacionais não coloque em causa a estratégia da empresa. Por último, os responsáveis operacionais procuram atingir os objectivos descentralizados tendo em conta não só a sua própria unidade, mas acima de tudo os interesses da organização como um todo.

O principal objectivo dos sistemas de controlo de gestão não é o de controlar um objectivo específico das pessoas, mas sim influenciá-las para que actuem e tomem decisões coerentes com os objectivos organizacionais (Flamholtz 1996a: 8).



Fig. 3-3. Fases da Evolução do Controlo de Gestão

## As fases de desenvolvimento de áreas do Controlo de Gestão

Áreas \ Datas	Início do Século XX	1910 1929	Anos 30	Anos 50	Anos 60	Anos 70
<b>Contabilidade</b> (de custos)	✓					
Gestão de <b>Produção</b>		✓				
Áreas <b>Administrativas</b>		✓				
Gestão de <b>Recursos Humanos</b>			✓			
Gestão de <b>Sistemas Informação</b>				✓		
<b>Finanças</b>				✓		
<b>Marketing</b>					✓	
<b>Planeamento</b> Estratégico						✓

Fonte: "A empresa negligenciada" Jorge A. Vasconcellos e Sá

Nos anos noventa, o controlo de gestão reconhece que a melhor forma de tornar os objectivos dos indivíduos coerentes com os objectivos da organização, é criar instrumentos que orientem o comportamento dos gestores. Devem ser criadas as condições para que uma boa decisão para o gestor também o seja para a organização.

Verificou-se também uma aproximação entre a estratégia e o controlo de gestão. Simons refere que os sistemas de controlo de gestão são importantes na implementação e também na formulação da estratégia das empresas (Simons 1990).

De facto, o controlo de gestão pode também servir os interesses da gestão de topo porque, quando bem formulado, difunde a estratégia da empresa a todos os níveis da estrutura, motiva os gestores a actuarem de acordo com os objectivos globais e disponibiliza a informação necessária para acompanhar e controlar as actividades da empresa.

O controlo de gestão, tal como é entendido nos dias de hoje, não pode ser encarado como um simples conjunto de procedimentos administrativos e de controlo. Os gestores devem, com o apoio do controlador, participar activamente em todo o processo de controlo de gestão e reconhecer que este constitui uma poderosa ferramenta de gestão e de implementação

da estratégia ao seu serviço. Os instrumentos de controlo de gestão devem ser concebidos por forma a dar resposta a estes requisitos, pois só assim serão efectivos e eficazes.

Jordan et al. (2002: 21-26) sistematizaram 8 princípios que entendem ser fundamentais para o sucesso dos sistemas de controlo de gestão, sintetizando a visão contemporânea do controlo de gestão:

1º Principio – O controlo de gestão deve estar preparado para medir e acompanhar objectivos financeiros e não financeiros.

As empresas e as suas unidades organizacionais possuem objectivos financeiros e não financeiros. Neste sentido, os instrumentos de controlo de gestão devem ser capazes de medir e acompanhar variáveis financeiras (resultados, rentabilidade, valor acrescentado) e não financeiras (quota de mercado, qualidade, imagem) (Jordan et al. 2002: 23). Os instrumentos previsionais (planos e orçamentos) e os sistemas de contabilidade de gestão são, por excelência, os instrumentos de acompanhamento dos objectivos financeiros. O reconhecimento de que os objectivos das empresas não são só puramente financeiros, estimulou o aparecimento de novos instrumentos capazes de conciliar objectivos financeiros e não financeiros, nomeadamente os “Tableaux de Bord” e o “Balanced Scorecard”, como veremos adiante;

2º Principio – Um sistema de controlo de gestão efectivo deve promover a descentralização e a delegação de autoridade.

Numa empresa “onde a maioria das decisões são tomadas de modo centralizado, não se fala em controlo de gestão, mas sim de controlo de execução” (Jordan et al. 2002: 23). Também Flamholtz refere que o controlo de gestão permite centralizar com controlo (Flamholtz 1996a: 6).

3º Principio – O controlo de gestão deve garantir a coerência entre os objectivos da empresa e os objectivos das suas unidades organizacionais.

O problema que se coloca é como garantir o cumprimento dos objectivos organizacionais, face a uma forte descentralização.

A acção dos sistemas de controlo de gestão deve, por um lado, criar as condições para que quando o gestor actua em benefício próprio actue, em simultâneo, em benefício da empresa e, por outro lado, seleccionar as medidas adequadas para a avaliação da performance das suas actividades. Nesta área, o controlo de gestão recorre a instrumentos de cariz comportamental: organização das empresas em centros de responsabilidade, identificação dos

melhores critérios de avaliação do desempenho e implementação de sistemas de recompensas em função da performance.

4º Princípio – O controlo de gestão deve privilegiar a acção e não a burocratização ou documentação.

O sistema de controlo de gestão deve produzir informação para apoiar as decisões dos gestores e não para arquivo ou simples estatísticas. Neste sentido Jordan et al. defendem que os instrumentos devem produzir informação de fácil interpretação e de forma regular. Deve evitar a produção de estatísticas em sentido lato (Jordan et al. 2002: 24-25).

5º Princípio – O controlo de gestão deve preocupar-se com o futuro. Os instrumentos de controlo de gestão devem estar orientados para o futuro. Como é natural, o conhecimento dos factos passados permite acompanhar o grau de realização dos objectivos, apurar as causas dos desvios, analisar comportamentos passados do mercado, etc.... Mas, na verdade, as decisões de hoje têm reflexo no futuro e não no passado. Os instrumentos de controlo de gestão devem ser capazes de ajudar os gestores a tomar decisões, tendo em conta os resultados esperados no futuro.

6º Princípio – O controlo de gestão deve estimular o comportamento dos gestores. Ao contrário daquilo que se poderia pensar, o controlador não é o principal interveniente do controlo de gestão. Os gestores descentralizados são os principais utilizadores/actores dos instrumentos de controlo de gestão, porque sentem necessidade de planear, controlar e avaliar as suas actividades.

### **3.2. O Processo do Controlo de Gestão**

O controlo de gestão não é algo de fácil apreensão ou detecção. Nem tão pouco se trata de um sistema que se possa generalizar a toda e qualquer organização ou “células” dessas organizações, muito embora essa fosse a solução ideal. Cada caso é um caso.

As actividades do controlo de gestão não deverão ser especificamente atribuídas a alguém, o Controller desenvolve múltiplas tarefas de controlo de gestão. Perante os gestores descentralizados, mais do que um controlador de gestão, o Controller deve assumir o papel de consultor que ajuda e apoia na concepção dos sistemas de informação e na preparação dos elementos de apoio à decisão. São os gestores que desenvolvem actividades de controlo de gestão, porque são eles que desenvolvem as actividades de controlo de gestão, porque são eles

que definem os objectivos das suas áreas, acompanham as actividades desenvolvidas, avaliam e propõem acções correctivas.

Esta é uma função muitas vezes descurada no seio das organizações. Mais ainda quando não existe a figura do controlador de gestão e estas funções estão atribuídas, por exemplo, ao gestor responsável pela área financeira.

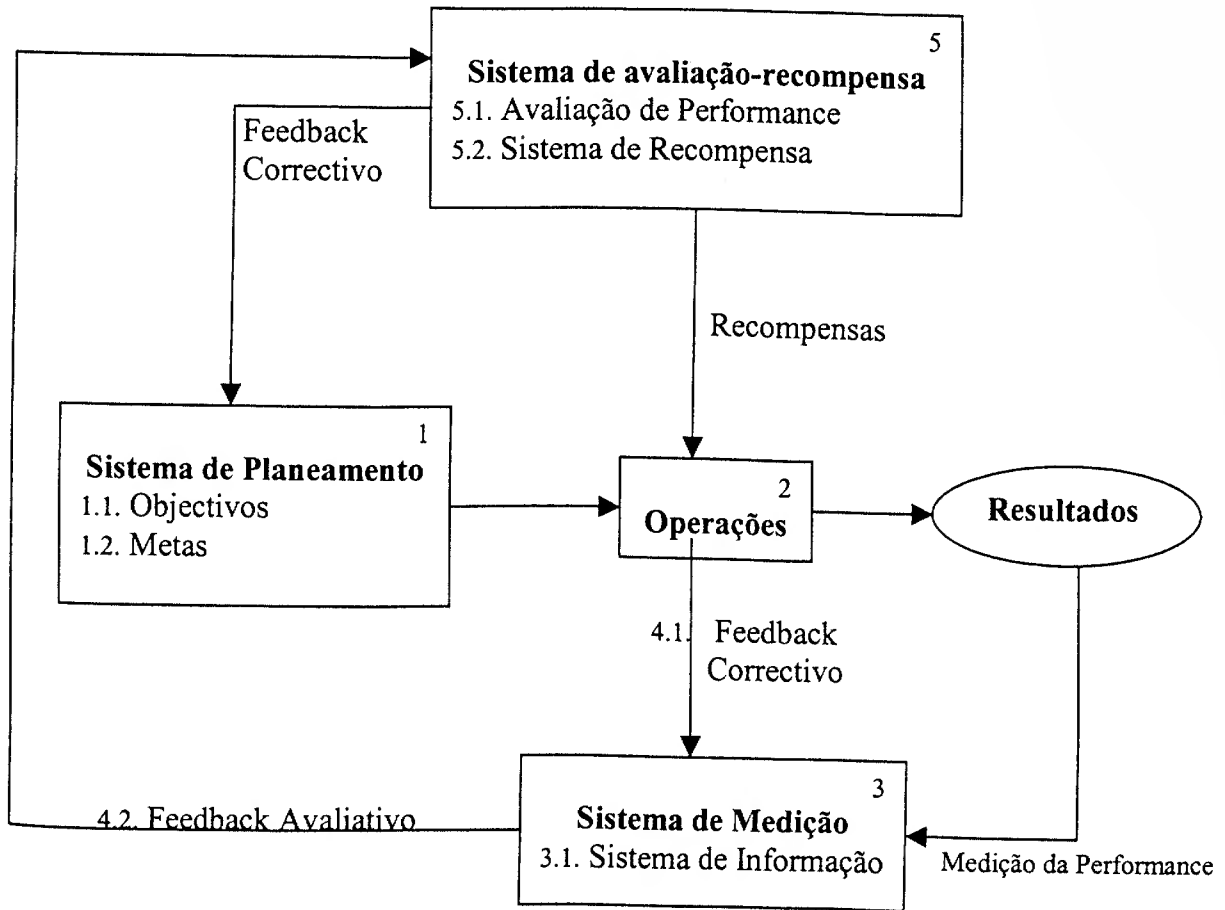
O processo de controlo de gestão é eminentemente um processo comportamental (Anthony et Govindarajan 1998: 305); obriga os gestores a negociar objectivos e meios, a avaliar as suas acções e resultados e as dos seus subordinados, a negociar acções correctivas (Jordan et al 2002: 325-326); disponibiliza instrumentos de orientação das acções dos gestores, assegurando que um bom resultado para o gestor é também um bom resultado para a organização.

É necessário e desejável que se formalize e sistematize o processo de controlo de gestão, que em termos gerais se desenvolve nas seguintes fases (Fig. 3-4):

Processo de Planeamento, que consiste na identificação dos objectivos e dos meios, elaboração dos planos de acção e das previsões;

- Operações, acompanhamento diário das funções essenciais ao desenvolvimento das actividades;
- Medição da Performance e Feedback, controlo e interpretação dos resultados intermédios e descentralizados; tomada de decisões correctivas; elaboração dos relatórios financeiros e construção de instrumentos para medição da performance financeira e não financeira;
- Processo de Avaliação-Recompensa, análise dos resultados finais, avaliação da performance dos gestores e aplicação dos sistemas de recompensas.

Fig. 3-4. Processo de Controlo de Gestão



Fonte: Flamholtz (1996a: 18)

### 3.3. Os Tableaux de Bord e o Balanced Scorecard

Os tradicionais Tableaux de Bord apresentavam algumas deficiências, nomeadamente ao nível do acompanhamento da estratégia das organizações, uma vez que revelavam predominantemente indicadores de cariz marcadamente financeiros.

Podemos apresentar, de forma resumida, as características dos tradicionais TB:

- são eminentemente financeiros;
- por vezes utilizam critérios financeiros que não garantem o alinhamento dos interesses da Direcção e dos gestores descentralizados;
- não revelam a relação causa – efeito (leading indicators – lagging indicators), apenas o resultado final;

- não mostram qual o impacto das decisões dos gestores sobre as variáveis não financeiras como a qualidade, satisfação do cliente e a inovação;
- não fazem a ponte entre a estratégia da empresa e as decisões operacionais do dia-a-dia;
- apresentam uma forte componente retrospectiva.

### **3.3.1. O Tableau de Bord**

O TB de gestão é em tudo semelhante a um painel de controlo de um simples automóvel à mais complexa tecnologia de uma nave espacial.

É munido de uma série de indicadores mais ou menos complexos, consoante se trate de organizações mais ou menos complexa. Por comparação com os painéis de bordo da aviação, que nos apresentam indicadores como a altitude, nível de combustível, velocímetro, etc, o TB de gestão é “um conjunto de dados sobre os resultados de um centro de responsabilidade, para a informação do gestor” (Jordan et al. 2002: 229).

O TB surgiu em França, no início do século XX. Foi inicialmente desenvolvido por engenheiros que pretendiam entender as relações de causa e efeito entre as acções e a performance dos processos de produção. O mesmo princípio acabaria por vir a ser aplicado à gestão, por forma a disponibilizar aos gestores um conjunto de indicadores considerados adequados ao acompanhamento do negócio, ao confronto dos resultados obtidos com os objectivos definidos e à tomada de acções correctivas (Epstein et Manzoni 1998: 190).

Como instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão o TB deve:

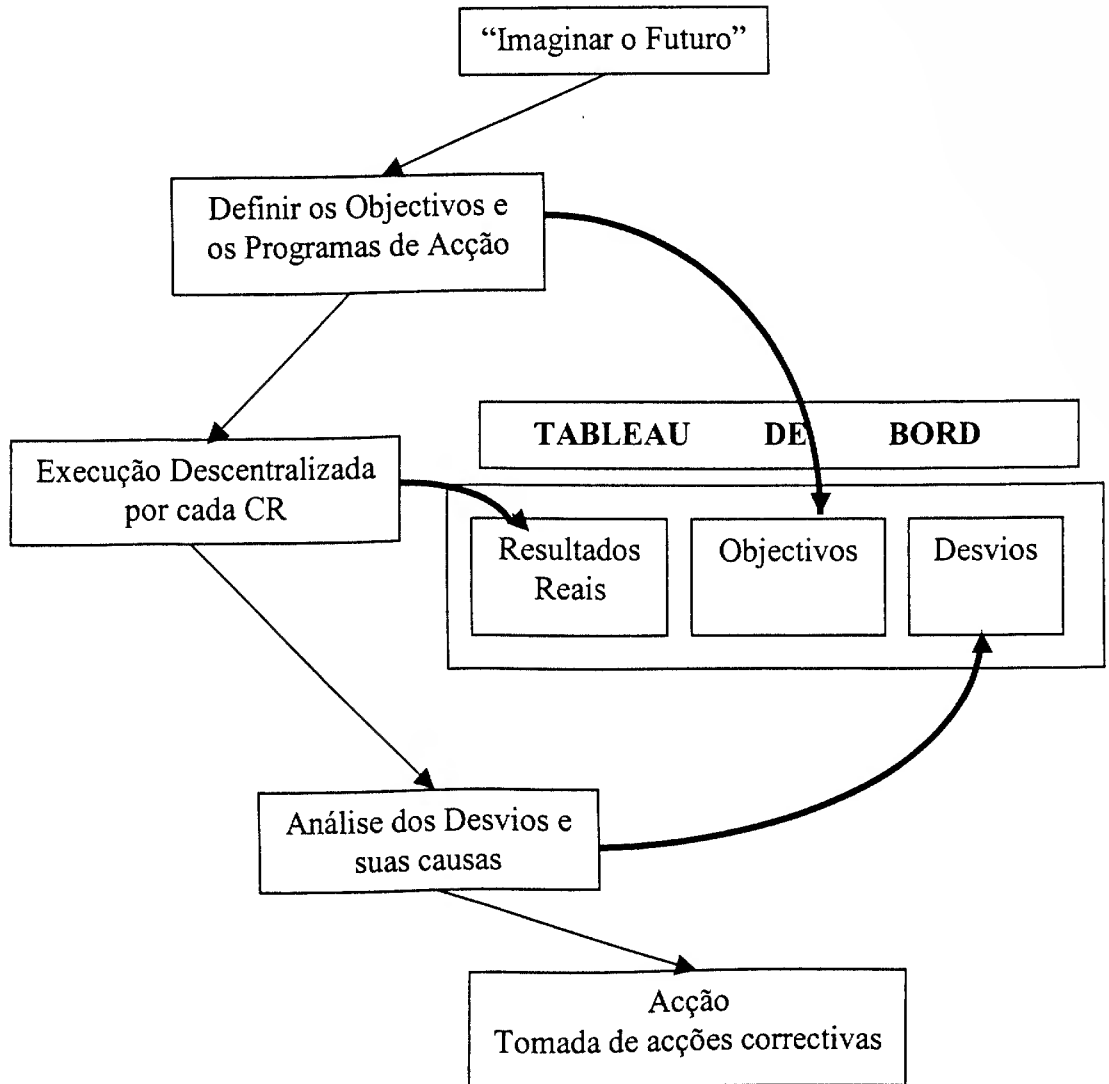
- ser personalizado por Centro de Responsabilidade ou Gestor [(Jordan et al. 2002: 234); (Epstein et Manzoni 1998: 191); (Leroy 1991: 27)]. O TB não deve ser um documento único para toda a empresa. Cada CR ou gestor tem objectivos e responsabilidades distintas. Por isso, os TB devem ser personalizados e adaptados às necessidades específicas dos gestores. Na prática, existirão tantos TB quantos os CR utilizadores do sistema de TB;
- conter indicadores financeiros e não financeiros [(Jordan et al. 2002: 231); (Epstein et Manzoni: 1998: 192)]. O TB não deve limitar-se aos indicadores financeiros. Deve também contemplar indicadores operacionais e outros de natureza não financeira, como por exemplo os tempos de resposta, número de não

conformidades, índice de satisfação de clientes, grau de sucesso comercial, etc. Este tipo de indicadores informam melhor qual o impacto das decisões operacionais e permitem identificar as relações de causa e efeito;

- ser sintético[(Jordan et al. 2002: 230); (Leroy 1991: 27)]. O TB deve conter apenas os indicadores que são efectivamente importantes e relevantes para acompanhar as actividades e os objectivos do CR, embora devam ser decomponíveis (“drill-down”). Para o gestor é mais fácil tomar decisões interpretando os KPI (Indicadores Chave de Performance) (10 a 12 indicadores serão suficientes na generalidade das actividades), do que dispor que uma enorme quantidade de dados irrelevantes para a tomada de decisão;
- disponibilizar informação diversificada. O TB deve conter indicadores sobre os objectivos e os meios do CR. Deve conter dados previsionais, reais e outros obtidos por estimativa (Jordan et al. 2002: 231), e deve apresentar indicadores físicos e financeiros;
- ser convergente (Leroy 1991: 27). Os objectivos dos CR mais elementares devem traduzir os meios de acção dos CR de nível hierárquico superior;
- ser rápido e frequente (Jordan et al. 2002: 230). Como instrumento de apoio à acção e à tomada de decisão, o TB deve ser bastante frequente (v.g. mensal) e deve estar disponível imediatamente após o período de referência.

Para além do contributo para o processo de tomada de decisão, o TB é também um instrumento de gestão previsional, na medida que permite que o gestor acompanhe periodicamente os seus objectivos e planos de acção, identifique as causas dos desvios e seja alertado para a necessidade de tomar acções correctivas (fig. 3-5).

Fig. 3-5. Papel dos TB na gestão previsional



Fonte: Traduzido de (Leroy 1991: 28)

O TB é desenvolvido a partir da missão e objectivos de cada Centro de Responsabilidade, que Robert Anthony<sup>2</sup> define como “uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas actividades”. Em termos práticos, a missão do centro deve ser traduzida num conjunto de objectivos, a partir dos quais são identificados os KSF (Factores Críticos de Sucesso), posteriormente quantificados pelos KPI (Indicadores Chave de Performance), (Epstein e Manzoni 1991: 193).

O TB deve traduzir a performance actual do CR, recorrendo a um número reduzido de indicadores, representativos da actividade do CR e que sejam controláveis pelo gestor desse centro. Deve contemplar a análise de performance do período em análise e da performance

<sup>2</sup> Robert Anthony, *The Management Control Function*, HBS, 1988, pp.64



acumulada desde o início do ano. Adicionalmente, podemos incluir análises de *benchmarking* interno ou externo, por comparação da performance do CR com a de outros CR ou mesmos com CR de empresas concorrentes, se possível.

**Quadro 3-1. Layout de um Tableau de Bord**

PERÍODO EM ANÁLISE				INDICADORES	ACUMULADO			
Previsão	Real	Desvio	Ano Anterior		Previsão	Real	Desvio	Nova Previsão
				EVA ROI ROE Quota Mercado Nº Reclamações Novos Negócios Rotação Pessoal				

Fonte: O autor (Os indicadores servem apenas para ilustrar o exemplo)

Em síntese, o sistema de TB apresenta como principais vantagens (Epstein e Manzoni 1998: 193):

- proporciona aos gestores uma visão de performance do seu CR, criando sinais de alerta e informação de suporte ao processo de tomada de decisão;
- informa os sucessivos níveis hierárquicos sobre a performance dos CR de nível hierárquico inferior, favorecendo a descentralização de responsabilidades;
- obriga o gestor a reflectir sobre a missão do CR que gere, bem como a sua contribuição para a estratégia da empresa. Neste contexto, o gestor é convidado a identificar os factores chave de sucesso e respectivos indicadores de performance;
- no conjunto, os TB da empresa ajudam a Direcção a seleccionar os factores críticos de sucesso.

### 3.3.1.1. Metodologia de Concepção e Implementação do Tableau de Bord

O método que vamos seguir é o Método OVAR (Jordan et al. 2002: 238), **O**bjectivos, **V**ariáveis, **A**cção e **R**esultados. O Método OVAR baseia-se na estrutura piramidal da empresa para construir, de forma sucessiva e coerente, os múltiplos TB dos centros de

responsabilidade. O processo inicia-se com a identificação dos objectivos globais, que traduzem a estratégia da empresa, e das variáveis-chave de acção, isto é, dos meios, recursos e políticas disponíveis para a realização dos objectivos identificados. Objectivos e meios são posteriormente descentralizados pelos CR de níveis hierárquicos inferiores, processo que obriga à identificação dos objectivos locais, dos factores críticos de sucesso e dos indicadores de performance.

#### **3.3.1.1.1. Identificação do Organograma de Gestão**

O sistema de TB tem de adaptar-se à estrutura de responsabilidades da empresa. O primeiro passo na concepção dos TB consiste em identificar o organograma de gestão da empresa, do qual devem constar a identificação:

- dos centros de responsabilidades;
- dos objectivos e dos meios à disposição de cada centro;
- do tipo de centro (de custos, de resultados ou de investimentos);
- do grau de liberdade do gestor para decidir sobre os meios;
- das relações e interdependências entre os vários centros.

O organograma de gestão clarifica a estrutura de responsabilidades da empresa e identifica os potenciais utilizadores do sistema de TB.

#### **3.3.1.1.2. Selecção dos Objectivos e das Variáveis Chave de Acção**

##### **3.3.1.1.2.1. Selecção dos Objectivos e das Variáveis Chave de Acção**

Depois de definida a estrutura de responsabilidades da empresa, o próximo passo consiste em identificar os principais objectivos da organização e os meios de acção. Enquanto que “a noção de meios se refere a esforços despendidos, a noção de objectivos é utilizada para descrever os resultados (realizações) gerados por esses esforços” (Jordan et al. 2002: 240).

Nesta fase, bastará identificar os grandes objectivos estratégicos da empresa ou da unidade de negócios – aqueles objectivos cuja a realização garantem, por um lado, a obtenção de bons resultados e, por outro lado, a realização da estratégia previamente definida. Como

variáveis acção, devem ser consideradas as de maior eficácia e sobre as quais o gestor prevê actuar durante o período de análise (Jordan et al. 2002: 242).

O diagnóstico dos objectivos e variáveis de acção globais poderá fazer-se pela realização de entrevistas à direcção da empresa ou da unidade de negócios e aos gestores chave.

#### **3.3.1.1.2.2. Descentralização das Variáveis Chave de Acção pelos Centros de Responsabilidade**

Nesta fase, devemos procurar identificar que CR têm poder para tomar decisões sobre as VCA. A grelha das VCA e dos CR ajuda a entender que centros podem influenciar as VCA e, consequentemente, os objectivos da empresa. A construção desta grelha é fortemente influenciada pelo nível de descentralização de poder.

#### **3.3.1.1.2.3. Identificação dos Objectivos e VCA dos CR**

As VCA delegadas aos CR transformam-se em objectivos dos próprios centros. Haverá então que identificar as VCA de cada centro.

#### **3.3.1.1.2.4. Selecção dos Indicadores de Performance do Centro**

Nesta fase devemos procurar seleccionar os indicadores de performance que traduzam, de forma quantificada, os objectivos e as VCA, de cada CR. Jordan et al. sugerem as seguintes categorias (Jordan et al. 2002: 251):

- Indicadores de Objectivos – traduzem “o nível de realização dos resultados” financeiros e não financeiros (Jordan et al. 2002: 251), medidos em termos monetários ou físicos, em valor absoluto ou relativo;
- Indicadores de Meios – medem o grau de utilização dos meios e recursos da organização e as restantes VCA do gestor;

- Indicadores Convergentes – dizem respeito às actividades desenvolvidas por um centro, mas que contribuem, de algum modo, para a realização das actividades de outro (v.g. a Direcção Comercial pode ter interesse em conhecer a capacidade disponível de produção);
- Indicadores do Meio – dizem respeito às variáveis externas à empresa e não influenciáveis pelo gestor, mas que podem condicionar os objectivos dos CR (v.g. a empresa a operar em mercado externo).

### **3.3.1.1.2.5. Identificação das Fontes de Informação e Quantificação de Indicadores**

Devemos identificar as fontes de informação para valorização dos indicadores seleccionados e a sua periodicidade de cálculo. É normal que não seja possível apurar todos os valores, sendo necessário proceder à substituição de alguns desses indicadores ou poder vir a criar as condições para que a informação esteja disponível no momento adequado, mesmo que por estimativa ou aproximação.

### **3.3.1.1.2.6. Arquitectura dos Tableaux de Bord**

O objectivo desta ultima fase é a definição da arquitectura do TB e do tipo de informação a incluir na análise. Na construção dos TB o gestor deve ponderar os seguintes aspectos:

- a periodicidade do TB – quinzenal, mensal, trimestral;
- a simplicidade do TB – o TB deve apresentar indicadores de síntese e facilmente relacionáveis com as actividades diárias do gestor;
- o rigor versus a disponibilidade – o TB não é um documento contabilístico (Jordan et al. 2002: 254). Por esta razão, o gestor deve ponderar o recurso a estimativas menos rigorosas mas disponíveis em tempo útil; os sistemas contabilísticos nem sempre disponibilizam a informação necessária em tempo oportuno;
- a diversidade de informação – o TB deve incluir indicadores físicos e financeiros, desde que estes expressem os objectivos e os meios de acção dos gestores. Por

outro lado, o acompanhamento dos indicadores implica a sua valorização: em termos reais, orçamentados e previsionais; para o período actual, período acumulado e período homólogo.

Após esta breve passagem pelo conceito dos Tableaux de Bord e toda a filosofia subjacente, vamos de seguida passar ao “novo” Tableau de Bord. O Balanced Scorecard.

Como já referimos o BSC não é mais que um Tableau de Bord com algumas particularidades que os vieram catapultar para os anais da gestão a partir da década de noventa e que à muito pouco tempo começaram a “desflorar” em Portugal.

### **3.3.2. O Balanced Scorecard**

O BSC surge principalmente devido às insuficiências e incongruências dos sistemas tradicionais que levaram investigadores e gestores a procurar o desenvolvimento de novos sistemas.

#### **3.3.2.1. O Conceito de Balanced Scorecard**

O conceito de BSC (Kaplan e Norton, 1992), tal como o TB, é um instrumento de avaliação da performance (Epstein e Manzoni 1998: 201), que tem como principal objectivo acompanhar e avaliar a implementação da estratégia e o alinhamento das decisões operacionais. O BSC faz a ponte entre as operações de curto prazo e a visão e estratégia de negócio de longo prazo (Olve et al. 1999: 7).

O conceito de BSC baseia-se na ideia que o desempenho das actividades da empresa não pode ser medido por um único indicador de performance, mas sim por um conjunto de “scores balanceados” que inclui indicadores:

- de performance financeira e não financeira (Epstein e Manzoni 1998: 194);
- dos recursos consumidos, das actividades desenvolvidas e dos resultados obtidos (Olve et al. 1999: 8);
- leading indicators e lagging indicators (Epstein e Manzoni 1998: 194);
- de várias dimensões temporais: passado, presente e futuro (Olve et al. 1999: 7);

- de múltiplas perspectivas de performance: do proprietário ou accionista, do mercado, dos processos e do desenvolvimento organizacional (Kaplan e Norton 1992: 72).

À semelhança do TB, o BSC é um documento de síntese que apenas contém os indicadores críticos das actividades dos gestores. As principais diferenças do BSC face ao TB prendem-se com a metodologia de concepção de cada um dos instrumentos: o TB é desenvolvido a partir dos objectivos organizacionais, enquanto que o BSC realça a visão e a estratégia como pilares de desenvolvimento do sistema de avaliação de performance.

Epstein e Manzoni (1993: 193) indicam as quatro principais características do BSC de Kaplan e Norton:

- o BSC apresenta, num único documento, os indicadores chave de avaliação da performance da organização e suas actividades;
- o BSC é um documento de síntese que deve estar ligado aos vários subsistemas de informação da empresa, de forma a disponibilizar, se necessário, informação de maior detalhe. Possibilidade de “drill-down”, passando da análise do todo para as partes que explicam esse todo;
- o BSC organiza os indicadores de performance em quatro grandes perspectivas: a perspectiva do proprietário ou accionista, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos e a perspectiva do desenvolvimento organizacional;
- os indicadores de performance são seleccionados com base na sua capacidade de medir a realização da visão e a estratégia da empresa.

O BSC acompanha, num único documento, indicadores de performance financeira e não financeira. Enquanto que os indicadores financeiros medem os resultados das decisões já tomadas, os indicadores não financeiros explicam as causas desses resultados e ajudam a delinear novas acções para melhorar a performance futura. Kaplan e Norton referem que o BSC força os gestores a concentrar a atenção nos indicadores mais críticos do negócio, sejam estes financeiros ou não financeiros (Kaplan e Norton 1992: 73). Uma das grandes vantagens destes sistemas é concentrarem todas as variáveis críticas do negócio, num documento único, permitindo avaliar as relações de causa e efeito e reconhecer que as melhorias numa área podem ser realizadas à custa de outras.

O BSC descreve a estratégia da empresa fazendo a ponte entre activos tangíveis e intangíveis, ie, descrevendo como os activos intangíveis (v.g. inovação, conhecimento) criam valor para o cliente e para o accionista (Kaplan e Norton 2001: 67). Acima de tudo, o BSC

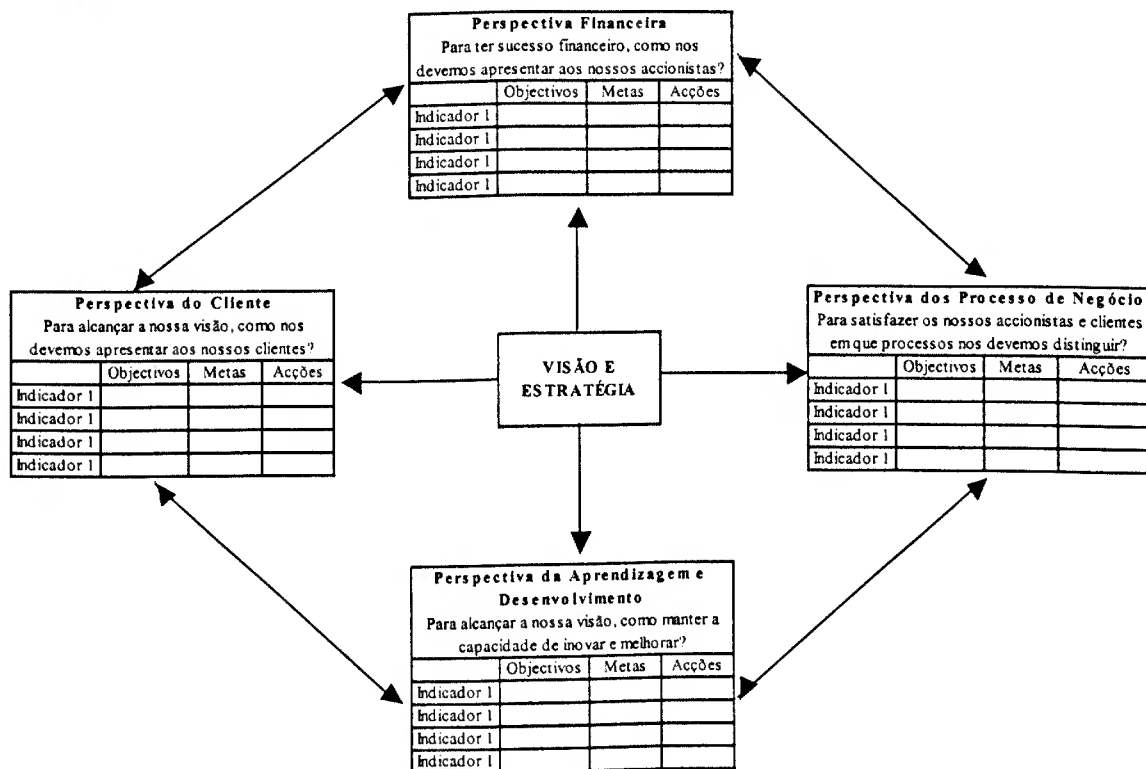
traduz a estratégia em indicadores operacionais, ficando claro para os gestores de que forma as acções contribuem para a realização da estratégia.

### 3.3.2.2. As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard

O BSC traduz a visão e estratégia da empresa em objectivos e indicadores, organizados em quatro perspectivas de organização (Kaplan e Norton 1996a: 25) (Fig. 3-6):

- a perspectiva financeira ou do proprietário da empresa ou do accionista;
- a perspectiva do cliente ou do mercado;
- a perspectiva dos processos internos de negócio;
- a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento.

**Fig. 3-6. As quatro perspectivas do Balanced Scorecard**



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996a: 9)

A perspectiva financeira traduz os interesses dos proprietários ou accionista no sistema de avaliação da performance, indicadores de valor acrescentado para os detentores de capital. Deve responder às seguintes questões:

- Está a empresa a gerar o retorno mínimo exigido pelos investidores?

- As suas actividades estão a gerar ou a destruir valor ao accionista?

De acordo com a filosofia do BSC, a organização pode obter um bom desempenho financeiro segundo duas perspectivas:

- assegurando que, na óptica do mercado, a empresa cria valor para o cliente;
- garantindo que, na óptica dos processos internos do negócio, a empresa é eficiente naquilo que faz.

Na prática, a criação de valor para o cliente apenas se traduzirá em valor acrescentado para o accionista se os processos internos forem desempenhados de forma eficiente e eficaz.

A organização, deve ainda, preparar-se para criar valor, de forma sustentável, no longo prazo, garantindo satisfação dos clientes e a utilização eficiente dos seus recursos. A perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento refere-se à capacidade da organização inovar, desenvolver e motivar os seus colaboradores.

Kaplan e Norton revelaram a importância dos sistemas de avaliação de performance, no acompanhamento e avaliação das quatro perspectivas da organização. A perspectiva dos accionistas mantém o lugar cimeiro; quer isto dizer, que os objectivos dos accionistas devem ser classificados como prioritários. Contudo, o BSC mostra que os resultados financeiros resultam de um conjunto de outras variáveis relacionadas com o mercado, com os processos internos e com a capacidade de aprendizagem e desenvolvimento. Esta última perspectiva revela a importância da qualificação e motivação dos recursos humanos, para o sucesso financeiro das organizações.

Na perspectiva do BSC os sistemas de avaliação de performance não devem limitar-se a relatar a performance passada. As medidas de performance devem traduzir a estratégia da empresa, devem comunicá-la aos vários níveis hierárquicos da empresa e devem assegurar a coerência dos objectivos individuais e organizacionais. O BSC deve ser entendido como um instrumento de comunicação, de informação e de aprendizagem e não como um instrumento de controlo (Kaplan e Norton 1996a.: 25).

A análise conjunta das quatro perspectivas permite equilibrar objectivos de curto e médio prazo, os resultados pretendidos e os geradores de performance desses resultados, as medidas objectivas (v.g. resultados, rentabilidade) e as medidas subjectivas (v.g. inovação).



### **3.3.2.2.1. Perspectiva Financeira - a perspectiva dos proprietários da empresa**

Os indicadores financeiros mostram as consequências financeiras das acções passadas. Na verdade, fazem a síntese das decisões tomadas, pelos gestores, sobre um vasto conjunto de variáveis. Para além disso, representam os objectivos dos proprietários/accionistas da empresa tipicamente avaliados por indicadores financeiros, como a rendibilidade dos capitais investidos, o cash-flow, o crescimento das vendas ou o valor criado para os sócios ou accionistas.

Contudo, estes indicadores não podem ser analisados de forma isolada. De facto, os sistemas clássicos de avaliação de performance baseados nas medidas financeiras não relevam a importância da satisfação do cliente, da qualidade e da motivação dos recursos humanos, para o sucesso financeiro. Não podemos esquecer que a performance financeira é o resultado das opções tomadas sobre um conjunto de variáveis que não se traduzem directamente em termos financeiros. Parece-nos ser esta uma das grandes vantagens do BSC - alertar para a necessidade de criar sistemas de avaliação da performance financeira e não financeira.

### **3.3.2.2.2. Perspectiva de mercado - a perspectiva dos clientes da empresa**

Na perspectiva de mercado, os gestores identificam os segmentos de mercado nos quais a empresa compete e as medidas que traduzem a performance da empresa nesses segmentos - o nível de satisfação dos clientes, a taxa de retenção, a rendibilidade de clientes ou mercados e a quota de mercado.

Mas, a perspectiva do cliente deve também acompanhar indicadores sobre os factores críticos para o cliente, nomeadamente, os prazos de entrega, o nível de serviço, a inovação e a qualidade do produto/serviço. São estas variáveis que determinam o valor apercebido pelo cliente e, por consequência, a sua lealdade para com a empresa.

Em conclusão, a perspectiva do cliente deve acompanhar o grau de realização dos objectivos de mercado (indicadores de objectivos) mas, também, os seus geradores de performance (indicadores de meios ou performance drivers).

### **3.3.2.2.3. Perspectiva dos processos internos de negócio**

A perspectiva dos processos destaca os processos internos com maior impacto sobre a satisfação dos clientes e sobre os objectivos financeiros da empresa.

Os sistemas tradicionais de performance tendem a monitorar e controlar os processos existentes, mas não avaliam a necessidade de introduzir, na empresa, novos processos mais coerentes com as necessidades do cliente e dos accionistas (v.g. novas formas de distribuição). A análise dos processos de negócio não pode perder de vista a estratégia e a visão da empresa.

Os sistemas de avaliação de performance mais clássicos avaliam a cadeia de valor da empresa considerando que esta se inicia com a recepção da encomenda do fornecedor, seguindo-se a produção, a distribuição e o serviço pós-venda. O BSC incorpora também o processo de inovação (concepção e desenvolvimento de novos produtos) que, de acordo com Kaplan e Norton, determina não só a performance actual mas também a performance futura da empresa (Kaplan e Norton 1996a: 28). Em síntese, a perspectiva dos processos de negócio incorpora medidas sobre os processos de negócio com impacto na performance de longo prazo (v.g. processo de inovação) e medidas sobre os processos de negócio mais operacionais (v.g. produção, distribuição).

Os processos e as actividades descrevem a forma como a empresa faz as coisas. O sistema de avaliação de performance deve monitorar e avaliar se esses processos respondem às necessidades dos clientes e se, em simultâneo, garantem a criação de valor para os detentores do capital. Dependendo das características da empresa, poderão ser adoptados indicadores nas áreas da qualidade, da produtividade, tempos de entrega, utilização da capacidade e desperdícios.

### **3.3.2.2.4. Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento**

A perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento identifica as infra-estruturas capazes de garantir o crescimento e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton, as fontes de aprendizagem e desenvolvimento organizacional são as pessoas, os sistemas e os procedimentos (Kaplan e Norton 1996a: 28). Os autores referem que, por norma, existem grandes gaps entre as capacidades das pessoas, os sistemas e

os procedimentos, o que penaliza a performance nas áreas financeira e de mercado. A resolução deste problema passa por investir na qualificação dos empregados, nos sistemas e tecnologias de informação e na definição de procedimentos e rotinas organizacionais.

O BSC deve avaliar a capacidade da empresa em aprender e desenvolver, criando indicadores de desempenho sobre:

- as pessoas - satisfação dos empregados, rotação de pessoal, formação e motivação;
- os sistemas - rigor da informação, adequabilidade da informação para a tomada de decisão, investimentos em tecnologia e em investigação e desenvolvimento, capacidade de lançamento de novos produtos;
- os procedimentos - alinhamento dos objectivos globais e locais, eficácia e eficiência dos procedimentos relacionados com os processos internos e com o cliente.

A capacidade de inovar e aprender tem impacto directo no valor da empresa. Ou seja, o valor acrescentado para o detentor de capital depende da capacidade da empresa em lançar novos produtos, melhorar a eficiência operacional e oferecer mais valor ao cliente.

### **3.3.2.3. Da Visão aos Planos de Acção**

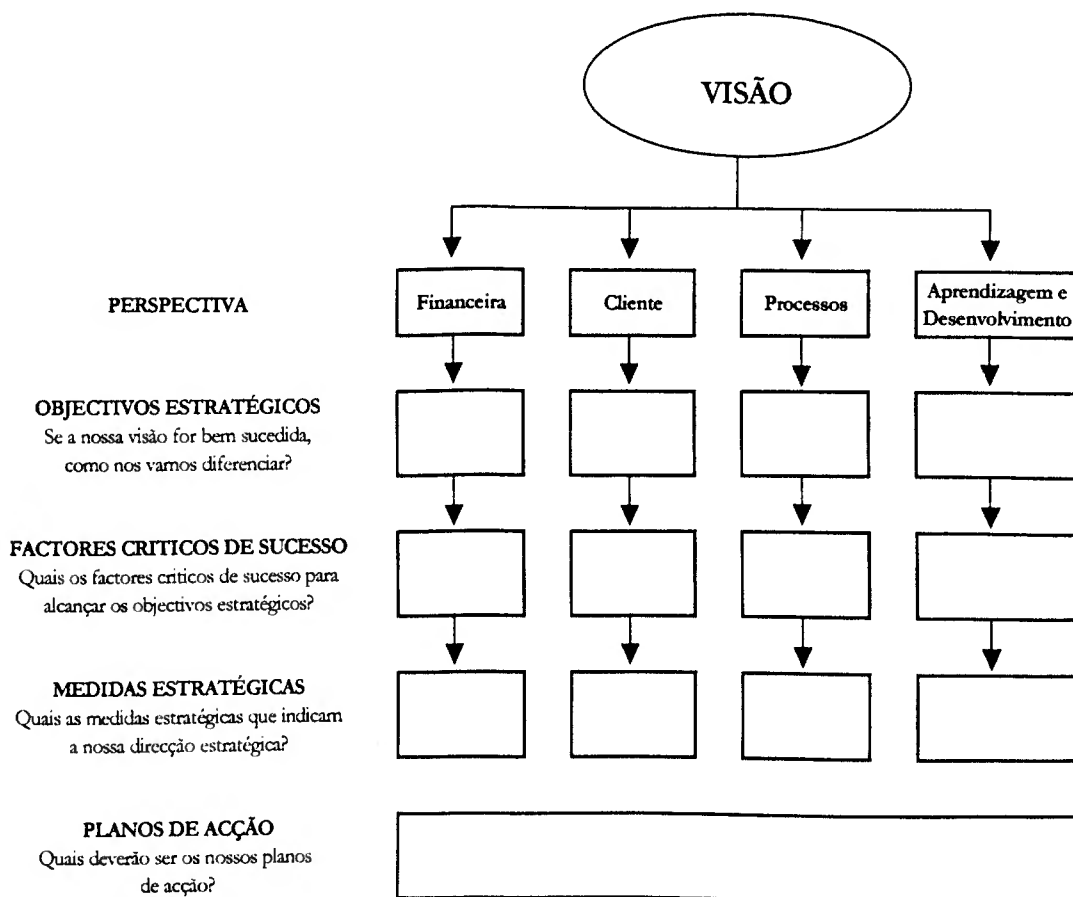
O processo de desenvolvimento do BSC parte da visão e estratégia da empresa para a identificação dos indicadores de desempenho, sejam eles traduzidos por indicadores financeiros ou não financeiros. A fig. 3-7. sistematiza o processo de construção de um BSC, que desenvolveremos com maior detalhe na secção seguinte.

A construção do BSC implica identificar:

- a visão da empresa - que descreve aquilo que a empresa quer para o futuro. A construção do BSC parte da visão, de forma a garantir que o próprio sistema de avaliação de performance desafia toda a organização a realizar essa visão partilhada do futuro da empresa;
- as perspectivas da organização - as perspectivas decompõem e descrevem a visão da empresa. Kaplan e Norton sugerem quatro perspectivas de análise. Contudo, outras perspectivas podem ser adicionadas ao modelo, desde que se mostrem relevantes para os sistemas de performance (Olive et al. 1999: 119);

- os objectivos estratégicos - os objectivos estratégicos especificam a visão da empresa, em cada uma das perspectivas organizacionais. Na prática, identificam os resultados necessários para realizar, com sucesso, a visão da empresa;
- os factores críticos de sucesso - o BSC considera apenas os factores que determinam o sucesso e realização dos objectivos estratégicos e por inerência da visão da empresa;
- os indicadores estratégicos - ou seja, os indicadores de medida dos factores críticos de sucesso;
- os planos de acção - o BSC deve também incluir as acções específicas necessárias à realização dos objectivos estratégicos definidos anteriormente.

**Fig. 3-7. Processo de construção do Balanced Scorecard**



Fonte: Traduzido de Olve et al. (1999: 42)

### **3.3.2.4. Metodologia de Concepção e de Implementação do Balanced Scorecard**

Apresentamos, nesta secção, a metodologia de construção do BSC sugerida por Olve et al. (Olve et al 1999: 49 e seg.). O processo inicia-se com a definição da visão da empresa que posteriormente é desagregada em objectivos estratégicos. De seguida, a metodologia prevê a identificação dos factores críticos de sucesso e das suas medidas de desempenho. O BSC apresenta os indicadores de performance organizados em torno de várias perspectivas da organização. Kaplan e Norton sugeriram as perspectivas do accionista, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento, mas outras perspectivas poderão ser consideradas em função das características e necessidades de cada organização. Como princípio base, e à semelhança do TB, mantém-se a necessidade de concentrar o sistema de avaliação de performance naquilo que é crítico para o sucesso da empresa. Preconiza-se assim a construção de um BSC de síntese, com informação diversificada, orientado para os factores críticos de sucesso e para a melhoria da performance futura.

#### **1. Definir a indústria, descrever o seu desenvolvimento e identificar o papel da empresa**

Nesta fase, pretende-se diagnosticar as características, a situação actual e evolução do sector em que se insere a empresa e identificar a sua posição no sector.

A recolha dos elementos pode ser efectuada através de entrevistas com os gestores de topo e líderes de opinião. Olve et al. sugerem a aplicação de alguns modelos de análise da posição da empresa no meio ambiente, nomeadamente (Olve et al. 1999: 49 e seg.):

- a análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats): identificação dos pontos fortes e fracos daquilo que a empresa faz hoje e das ameaças e oportunidades colocadas pelo ambiente externo;
- análise das cinco forças de Porter: identificação das forças estruturais do sector que afectam o desempenho da empresa (fornecedores, clientes, barreiras à entrada, produtos substitutos e concorrentes);
- a análise das competências nucleares da empresa.

O principal objectivo desta fase é identificar a evolução expectável do sector e a forma como a empresa se pretende posicionar, designadamente, como pretende criar valor na óptica do cliente.

## **2. Identificar a visão da empresa**

A visão descreve aquilo que a empresa quer ser no futuro. A visão da empresa é exactamente o ponto de partida do BSC. Por isso, a visão deve ser partilhada por toda a empresa e reflectir as expectativas dos pontos de vista do accionista, do cliente, dos processos e da aprendizagem e desenvolvimento.

## **3. Seleccionar a perspectiva a tratar no Balanced Scorecard**

Depois de identificar a visão, a empresa deve seleccionar as perspectivas sobre as quais pretende desenvolver o BSC. Esta escolha deve ser orientada pela natureza do negócio e pelas relações e interdependências entre as diversas perspectivas (Olve et al. 1999: 58). Como já referimos, o modelo original de Kaplan e Norton prevê o desenvolvimento das perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos de negócio e da aprendizagem e desenvolvimento. Contudo, outras perspectivas podem ser consideradas: a perspectiva dos empregados ou do desenvolvimento humano, a perspectiva do meio ambiente.

## **4. Desagregar a visão em cada uma das perspectivas e identificar os objectivos estratégicos**

O BSC é uma ferramenta de formulação e implementação da estratégia. Noutras palavras, um BSC bem formulado é a representação da estratégia abstracta da empresa em indicadores de objectivos e de meios. Nesta fase, os gestores da empresa devem traduzir a estratégia e visão da empresa em objectivos estratégicos concretos. Esta análise clarifica ao modo de implementação da estratégia da empresa e define as áreas de intervenção do BSC.

## **5. Identificar os factores críticos de sucesso**

Trata-se de identificar os factores com maior impacto nos objectivos pretendidos. A metodologia do BSC selecciona os indicadores de performance a partir dos factores críticos de sucesso porque são estes que determinam, de uma forma muito clara, o sucesso da estratégia da empresa. Os factores críticos de sucesso equivalem às variáveis de acção do TB.

## **6. Definir os indicadores de performance e identificar as relações de causa e efeito**

Identificados os factores críticos de sucesso, a empresa está então em condições de seleccionar os indicadores-chave de medida da performance da empresa, nas várias

perspectivas organizacionais. A equipa de desenvolvimento do BSC deve assegurar que os indicadores escolhidos são de facto os mais importantes, podem ser medidos e monitorados.

Nesta fase, deverão também ser identificadas as relações:

- de causa e efeito entre as acções da gestão e as medidas de performance;
- entre os diversos indicadores das múltiplas perspectivas da organização.

O objectivo é identificar as consequências de determinadas acções de gestão sobre os indicadores determinantes do sucesso da estratégia da empresa (indicadores de objectivos e dos factores críticos de sucesso).

Por fim, haverá ainda que assegurar que os objectivos de curto prazo não entram em conflito com objectivos de médio e longo prazo.

Kaplan e Norton distinguem lead indicators de lag indicators (Kaplan e Norton 2001: 76). Os primeiros explicam as causas de determinado resultado (na terminologia americana são os drivers). Os lag indicators são os indicadores de resultados. Por exemplo, o volume de vendas pode ser um lag indicator da satisfação de clientes e um lead indicator da margem de contribuição residual.

## **7. Obter a aprovação de todos os intervenientes para os indicadores do Balanced Scorecard**

Na fase anterior identificaram-se as medidas que representam a estratégia e visão da empresa. O objectivo desta fase é obter a aprovação de todos os intervenientes e potenciais utilizadores do BSC. O consenso facilitará a processo de implementação do BSC, bem como a sua disseminação pelos vários níveis da empresa.

## **8. Descentralizar os BSC e os indicadores pelas unidades da organização**

Dependendo da dimensão da empresa, o BSC pode ser decomposto pelos vários centros de responsabilidade da empresa, para que todos os gestores revejam o resultado das suas decisões em indicadores mais elementares e directamente relacionáveis com as actividades de cada um.

Se a empresa é pequena e a sua estrutura achatada, de tal forma que os gestores locais revêem as suas actividades no BSC global, então não haverá necessidade de proceder à descentralização do BSC, pelas unidades organizacionais.

## **9. Quantificar as metas a atingir**

Nesta fase, devem ser definidos objectivos quantificados para todas as medidas de performance. Se possível, devem ser quantificados os objectivos de curto e de longo prazo, para que os gestores possam acompanhar continuamente a evolução de cada indicador e tomar as acções correctivas necessárias.

Como se referiu anteriormente, haverá ainda que garantir que os objectivos definidos são coerentes com a visão e estratégia da empresa.

## **10. Desenvolver os planos de acção**

Por fim, os gestores devem identificar os planos de acção necessários à realização dos objectivos e da estratégia e visão da empresa. A par dos planos de acção, deve ser definido um calendário para apresentação dos resultados intermédios e finais e identificados os responsáveis pelo reporting dos indicadores do BSC.

### **3.3.2.5. Os Indicadores de Performance do Balanced Scorecard**

Como se referiu anteriormente, o BSC desenvolve-se em torno de quatro perspectivas da organização dando origem a quatro conjuntos de indicadores de performance que reflectem a visão e a estratégia da empresa. Como tal, não é provável que existam dois BSC iguais, ou seja, cada empresa deve identificar os melhores indicadores para expressar a sua visão e estratégia. Não obstante, é possível identificar os indicadores mais típicos para cada uma das perspectivas. Por exemplo, Kaplan e Norton indicam um conjunto de medidas genéricas de performance (Kaplan e Norton. 1996a: 44) (Quadro 3-2.).



**Quadro 3-2. Medidas Genéricas de Performance**

PERSPECTIVAS	MEDIDAS GENÉRICAS
Financeira	Taxa de Rendibilidade do Investimento (ROI) Economic Value Added (EVA) Margem de Contribuição Residual (MCR) (1) Cash-flow Return on Investment (CFROI) (1) Shareholder Value Added (SVA) (1) Cash Value Added (CVA) (1)
Do Cliente	Satisfação do cliente Retenção Valor do mercado Quota de mercado
Dos Processo de Negócio	Qualidade Tempo de resposta Custo Novos produtos
Da Aprendizagem e Desenvolvimento	Satisfação dos empregados Disponibilidade dos sistemas de informação

(1) Conceitos de Jordan et al. (2002: 276-282)

Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996a: 44), adaptado pelo autor

Olve et al. identificaram os 20 indicadores mais usuais em cada uma das perspectivas. Não pretendem identificar uma “receita” de medidas de performance mas entendem que este trabalho pode constituir um bom referencial para os processos de construção do BSC (Olve et al. 1999: 327 e seg.).

Com base em Olve et al. (1999), sugerimos alguns dos indicadores de síntese que, pensamos serem os mais interessantes para cada uma das perspectivas:

#### **Perspectiva Financeira ou do Sócio / Accionista**

1. Margem de Contribuição Residual (MCR) ou Economic Value Added (EVA) €
2. Cash-Flow Return on Investment (CFROI) €
3. Cash Value Added (CVA) €
4. Shareholder Value Added (SVA) €
5. Return on Investment (ROI) %
6. Return on Equity (ROE) %

7. Total das Vendas / Total dos Activos %
8. Vendas por Empregado €
9. Resultados Operacionais / Total dos Activos %
10. Valor Acrescentado por Empregado €
11. Cash-Flow €
12. Autonomia Financeira %

### **Perspectiva do Cliente**

1. Margem de Contribuição Residual (MCR) ou Economic Value Added (EVA) por Cliente ou segmento de Mercado €
2. Quota de Mercado em Quantidade e Valor %
3. Vendas Médias por Cliente €
4. Índice de Satisfação do Cliente
5. Número de Reclamações
6. Despesas de Marketing €
7. Índice de Imagem da Empresa ou Marca
8. Tempo de Resposta ao Cliente (da recepção da encomenda à entrega)
9. Número de visitas a Clientes

### **Perspectiva dos Processos de Negócio**

1. Margem de Contribuição Residual (MCR) dos Processos Críticos de Negócio €
2. Custos de Estrutura / Vendas Totais %
3. Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores
4. Nível de Serviço ao Cliente %
5. Nível de Serviço dos Fornecedores %
6. Encomendas entregues dentro dos prazos acordados %
7. Rotação de Stocks
8. Melhorias de Produtividade %
9. Despesas com SI / Despesas de Estrutura %

### **Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento**

1. Índice de Satisfação / Motivação dos Trabalhadores
2. Rotação de Pessoal %

3. Despesas em I&D / Despesas Totais %
4. Numero de Patentes propriedade da Empresa
5. Despesas com Formação / Número de Trabalhadores €
6. Número de sugestões do Cliente implementadas
7. Despesas com o Cliente não relacionadas com o Produto / Número de Clientes €
8. Vendas de novos Produtos ou Negócios / Total de Vendas %
9. Resultados de novos Produtos ou Negócios €

Dependendo da natureza do negócio da empresa, o mesmo indicador pode ser classificado em perspectivas diferentes. É o caso por exemplo do tempo de entrega ao cliente que tanto pode ser uma medida de performance da perspectiva de mercado como dos processos internos de negócio.

Como se referiu, as baterias de indicadores nunca devem ser encaradas como uma “receita” standard. Cada empresa deve seleccionar os indicadores que melhor traduzem a performance financeira e não financeira da sua estratégia e das suas actividades operacionais.

### **3.3.2.6. Flexibilidade na Selecção dos Indicadores**

Para finalizar esta abordagem aos TB e ao BSC, vamos ainda referir que a metodologia de construção do TB dá uma grande liberdade aos gestores na selecção dos indicadores de performance. Na prática podem ser incluídos no TB indicadores mais ou menos elementares e sobre múltiplas perspectivas da organização. Esta flexibilidade permite adaptar o TB a qualquer segmento de análise por mais elementar que seja.

Em contrapartida, o BSC de Kaplan e Norton limita o grau de liberdade dos gestores, porque define à partida as áreas de intervenção (perspectivas) do sistema de avaliação de performance, apesar de no seu último livro (2000), estes autores, darem já abertura e outras áreas, mostrando-se mais flexíveis. A grande vantagem da “pré-definição” das perspectivas de análise prende-se com o facto de o próprio modelo de concepção do BSC alertar para a necessidade de criar um sistema de performance multidimensional, ou seja, um sistema de avaliação do desempenho da empresa nas várias perspectivas organizacionais. O BSC dá aos gestores um bom referencial para o desenvolvimento destes sistemas.

## **4. FORMAS DE ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO**

### **4.1. Formas de Organização**

Neste capítulo, vamos analisar as principais abordagens e formas organizacionais das empresas multinacionais, bem como os seus mecanismos de coordenação e controlo.

#### **4.1.1. A abordagem de Perlmutter**

Perlmutter (1965) introduziu os conceitos das empresas Etnocêntrica (virada para o país de origem), Policêntrica (virada para o país hospedeiro) e Geocêntrica (orientada para o mundo). Mais tarde, Heenan e Perlmutter (1979), aparecem com um novo conceito, a empresa Regiocêntrica (união dos interesses das suas filiais numa base regional limitada).

Na empresa Etnocêntrica, a associação da filial à nacionalidade do país de origem é uma constante, tudo o que é feito nas filiais, é feito à maneira do país de origem da empresa mãe.

A base de trabalho é o país de origem e a gestão das filiais é exercida tendo em conta directivas, conselhos, etc, vindos da sede. O controlo é feito com base em normas padrão e a avaliação é feita pela sede, de acordo com os critérios definidos pela empresa mãe.

Factor de significativa importância para a empresa Etnocêntrica, é a política de Gestão de Recursos Humanos, segundo a qual, as pessoas de nacionalidade do país de origem são formadas para ocupar as posições chave nas filiais, sendo os quadros locais considerados menos qualificados e de menor confiança.

Na empresa Policêntrica, a base de trabalho reside no país de localização da filial, assumindo esta, sempre que possível, uma identidade local.

A organização assemelha-se a uma Federação de Filiais, em que a capacidade de decisão e o controlo são exercidos localmente. As filiais são quase independentes da sede, sendo acompanhadas na base de controlos financeiros e de contactos informais. Os gestores são de nacionalidade local e são avaliados com base nos lucros obtidos.

Na empresa Regiocêntrica, existe uma pré-disposição que tenta unir os interesses da casa-mãe com os das suas filiais, em determinada região que possa ser perfeitamente delimitada. Uma multinacional regiocêntrica procura estabelecer o equilíbrio entre a viabilidade e a legitimidade das suas filiais numa base regional.

Por fim, na empresa Geocêntrica, a organização é complexa e interdependente, sendo a capacidade de decisão partilhada entre a sede e as filiais. A base de trabalho é todo o mundo, numa perspectiva mundial e global de gestão.

As funções chave são ocupadas sem restrições de nacionalidade, e sempre na procura do melhor candidato para o respectivo lugar para qualquer parte do mundo. Os gestores de topo das filiais fazem parte do órgão de gestão global da organização.

Neste tipo de organização, admite-se que os gestores das filiais, que na sua maior parte são de nacionalidade local, estão mais familiarizados com as condições competitivas específicas dos locais onde operam, pelo que são os mais capazes para tomarem as “decisões certas” em cada situação particular. A comunicação é intensa entre a sede e as filiais, nos dois sentidos.

Segundo Perlmutter (1965), o objectivo último de uma organização Geocêntrica, é conseguir uma abordagem global da sede e das filiais, sem que exista alguma preponderância excessiva de uma das partes sobre a outra, mas em que todas funcionem como um todo, com objectivos a nível mundial.

Perlmutter salienta ainda que, as empresas não são identificadas apenas por das orientações propostas, mas sim por um mix das quatro, de acordo com um perfil EPRG (Etnocêntrica, Policêntrica, Regiocêntrica ou Geocêntrica), em que o grau desse perfil por produto, função ou por área geográfica pode ser definido. Perlmutter (1969), salienta ainda que um EP (Etnocêntrica e Policêntrica) é bastante frequente, mas um perfil EPRG (Etnocêntrica, Policêntrica, Regiocêntrica ou Geocêntrica) (1979), é relativamente novo entre as empresas multinacionais. O perfil EPRG característico de cada EMN é dinâmico, evoluindo com o desenvolvimento da empresa.

#### **4.1.2. As abordagens de Bartlett e Ghoshal**

No processo de gestão internacional, o papel da filial no seio da organização, e o modo como o controlo é feito a partir da sede é de extrema importância. Bartlett e Ghoshal (1989) apresentam-nos quatro grandes tipos de estruturas (Descentralized Federation, Coordinated Federation, Centralized Hub e Transnational Organization).

Segundo os mesmos autores, é possível estabelecer um modelo da evolução das formas de organização internacionais em quatro estádios diferenciados (Internacional – Coordinated Federation, Multinacional – Decentralized Federation, Global – Centralized Hub e Transnacional – Transnational Organization), tendo como base as alterações que se vão verificando no pensamento da gestão ao longo do tempo, considerando não só o meio envolvente dos negócios internacionais, mas também a própria forma organizacional da EMN.

Na conceptualização dos modelos das empresas Internacional, Multinacional, Global e Transnacional, os autores tiveram em consideração três variáveis chave: o nível de coordenação / integração de filiais a nível global, que traduz a eficiência global da EMN; o grau de adaptação a cada meio ambiente (sensibilidade / diferenciação), onde a empresa opera; e o grau de inovação / aprendizagem à escala mundial.

A **Empresa Internacional** ou “**Coordinated Federation**” (1989) é caracterizada por ter uma organização fortemente centralizada na sede, possuidora de um controlo das filiais muito apertado, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de novos processos e de novos produtos.

Possui uma mentalidade baseada na teoria do ciclo internacional do produto, em que se faz uma gestão eficiente e flexível a nível mundial de um dado produto, com base no conhecimento que se tem do respectivo ciclo de vida.

Com efeito, os produtos são desenvolvidos especificamente para o mercado nacional, sendo a tecnologia associada ao produto, transferida da empresa mãe para as filiais, cuja função, é a de comercializar esses mesmos produtos, nos países onde se encontram instaladas.

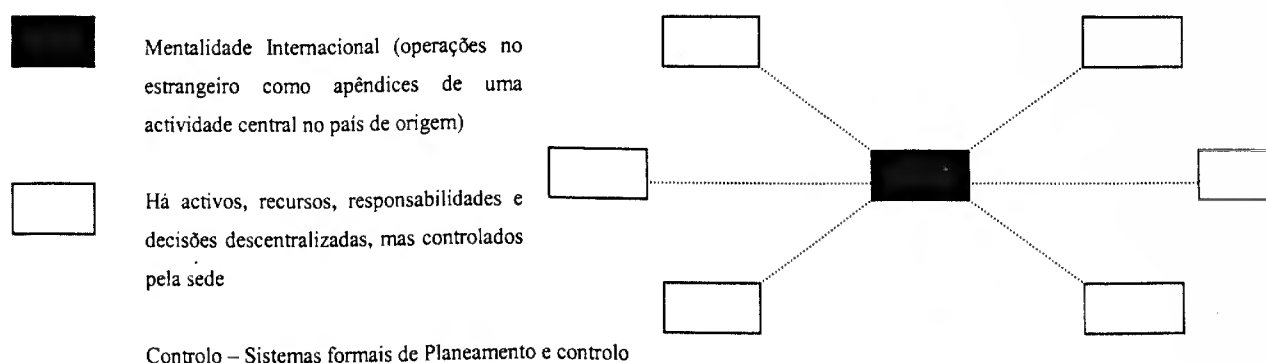
A estratégia das empresas internacionais consiste na transferência de conhecimentos e experiência gerados na casa-mãe localizadas em países menos desenvolvidos em termos tecnológicos ou de mercado, adaptando-se a esses mercados.

As competências nucleares, isto é, a tecnologia e a capacidade de inovar, encontram-se centralizadas, sendo a capacidade para desenvolver e difundir inovações à escala mundial.

A sede centraliza os recursos necessários à realização de inovações no país de origem, mas descentraliza os recursos necessários à adaptação local dessas inovações.

Este tipo de organização exige uma certa delegação de responsabilidades nas filiais, mas com a contrapartida de um controlo mais apertado, de sistemas de gestão mais sofisticados, e de quadros de especialistas ao nível da sede.

**Fig. 4-1. Coordinated Federation – Empresa Internacional**



Fonte: Bartlett & Ghoshal (2000: 508)

Por seu turno, a **Empresa Multinacional** ou “**Descentralized Federation**” (1989) é caracterizada pelo facto das suas filiais no estrangeiro possuírem uma grande independência em relação à sede.

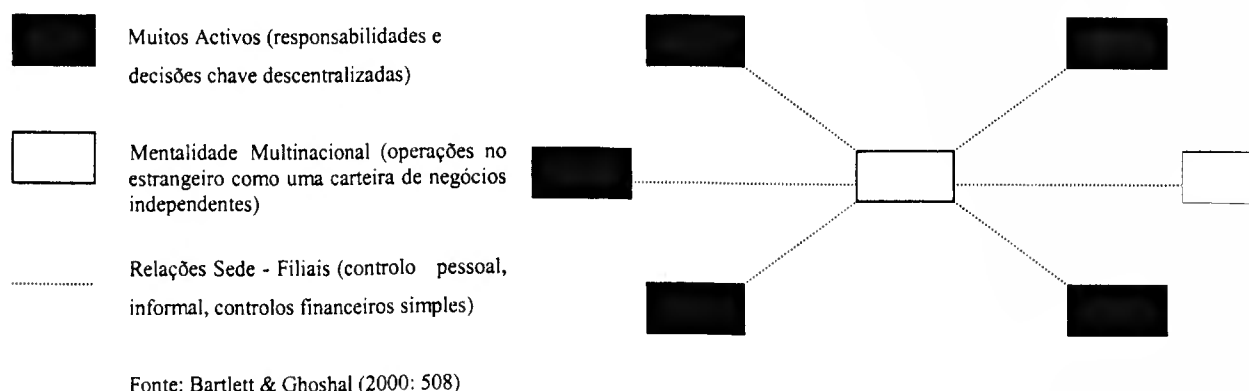
Este tipo de empresas desenvolve uma postura estratégica e uma capacidade organizacional, que lhes permite serem muito sensíveis e flexíveis às diferenças do meio envolvente local e às exigências das políticas locais, em qualquer parte do mundo.

A empresa multinacional possui instalações completas de fabricação, e frequentemente também de I&D, em vários países, e opera numa base de diferenciação de produtos e serviços, como resposta às diferenças nacionais, nas preferências e nos gostos dos clientes locais, características da indústria ou leis reguladoras.

As operações no estrangeiro, são quase como que uma carteira de negócios independentes, em que os produtos, as estratégias e as práticas de gestão, variam de país para país, na base da adaptação aos mercados e às forças locais. Ao contrário de outros modelos, na lógica multinacional, o mercado nacional é considerado estratégico.

O controlo é exercido através de relacionamentos pessoais e de contactos informais, bem como, através de sistemas de reporting exclusivamente financeiros.

Por último, a empresa multinacional, se por um lado responde bem às necessidades locais, por outro, a fragmentação das suas actividades e a falta de circulação de conhecimentos e de inovações entre as várias partes da organização, conduz a uma perda de eficiência a nível global.

**Fig. 4-2. Decentralized Federation – Empresa Multinacional**

A **Empresa Global** ou “**Centralized Hub**” (Bartlett e Ghoshal 1989), é caracterizada por construir vantagens competitivas através da exploração de economias de escala em todas as actividades, na base de produtos normalizados e com o apoio de uma rede de distribuição a nível mundial.

A produção normalizada está centralizada, normalmente junto da sede, onde se concentram a maioria dos recursos, ou em locais geograficamente dispersos, onde a produção em larga escala é efectuada normalmente na base de um único produto, pronto a ser expedito para qualquer parte do mundo, na base de uma estratégia central fortemente controlada.

Uma empresa global possui uma forte gestão central a nível de decisões, recursos e informação, com importantes mecanismos de coordenação e controlo das filiais.

A exigência de uma estrutura de coordenação e controlo centrais muito eficaz, é para este tipo de empresas, um factor crítico. Os gestores de topo têm responsabilidades a nível mundial.

As filiais neste caso, são abertas numa perspectiva de acesso aos mercados locais, e funcionam como locais de distribuição e de comercialização dos produtos.

Por sua vez, os sistemas de distribuição são estruturados a nível global, permitindo a subsidiação cruzada de mercados, um volume de vendas compatível a escala mundial, e a possibilidade de uma retaliação internacional, se necessário.

A tomada de decisão está centralizada, e as filiais no estrangeiro dependem da sede para recursos (bens, conhecimento e apoio), sendo geridas, na base de directivas emanadas desta.

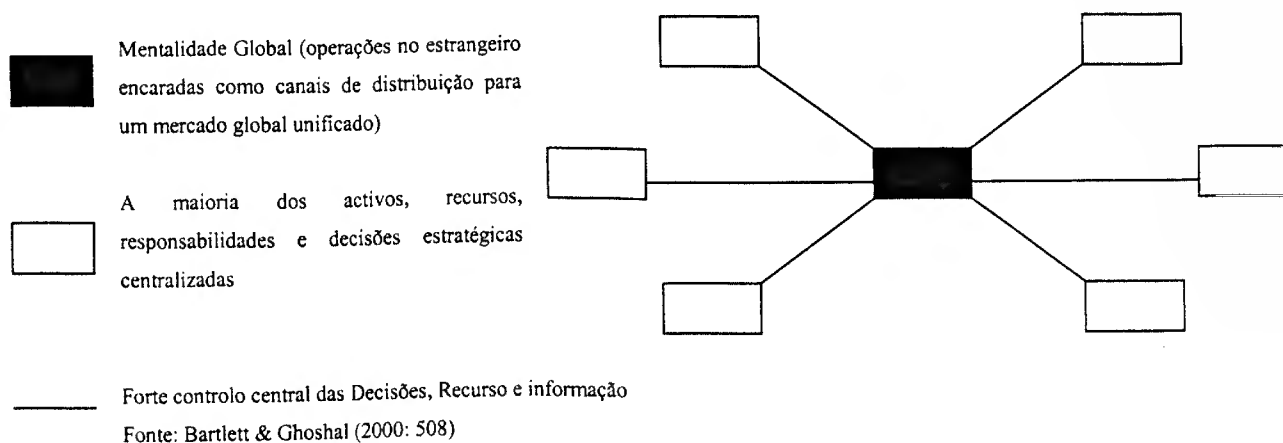
Esta centralização de conhecimentos e capacidades, permite à Empresa Global ser muito eficiente na gestão das inovações, dado que pode criar novos produtos e novos processos a custos relativamente baixos, e de um modo muito rápido.

Em resumo, uma organização “Global” está orientada na direcção do mercado mundial, procurando vantagens competitivas nas economias de escala, criadas pela concepção normalizada do produto, fabricação à escala global, e controlo de operações centralizado.



Por outro lado, segundo Bartlett e Ghoshal (1989), actualmente nenhuma EMN pode ter êxito com uma capacidade estratégica relativamente unidimensional, que dê ênfase apenas à eficiência, à sensibilidade local, ou à potenciação dos conhecimentos e competências da casa mãe. Para ganhar a batalha da competitividade, a empresa tem de conseguir realizar os três objectivos ao mesmo tempo.

**Fig. 4-3. Centralized Hub – Empresa Global**



As filiais das Empresas Internacionais podem adaptar produtos e ideias provenientes da casa mãe, mas têm menos autonomia que as das Empresas Multinacionais. Por sua vez, a casa mãe detém importantes influências e controlo sobre as filiais, mas menores do que no caso das Empresas Globais.

A Empresa Internacional por outro lado, permite potenciar melhor o conhecimento e as capacidades da casa mãe, mas a configuração dos recursos e dos sistemas de operação, tornam a empresa menos eficiente do que a Empresa Global, e menos flexível do que a Empresa Multinacional.

No que respeita às Empresas Globais, as suas filiais têm menos autonomia do que as das empresas Multinacionais ou Internacionais, e são pouco sensíveis às preferências dos mercados locais.

Por seu turno, a “**Empresa Transnacional**” – “**Transnational Organization**” proposta por Bartlett e Ghoshal (1989) é a resposta a esta questão, pois ela tem se assegurar em simultâneo, as três competências estratégicas atrás citadas: o desenvolvimento de uma competitividade global; uma flexibilidade multinacional; e uma capacidade de inovação e de aprendizagem a nível mundial.

Assim, na “Empresa Transnacional” a eficiência é procurada apenas como um meio para realizar uma competitividade global, enquanto que a flexibilidade local é uma ferramenta para realizar a flexibilidade nas operações internacionais. As inovações por sua vez, são vistas

como o resultado de um vasto processo de aprendizagem organizacional que envolve cada membro da empresa.

Por outro lado, a Empresa Transnacional centraliza certos recursos e capacidades na casa mãe (protecção de competências nucleares, e efeitos de economias de escala), e distribui outros pelo estrangeiro, para as suas múltiplas operações locais.

Em muitos casos, a produção já não é mais “local-for-local”, mas encontra-se localizada em “centros de produção mundiais”, estrategicamente localizados, e que se destinam a abastecer o mundo inteiro, ou grandes áreas geográficas. Por exemplo, cada um destes centros, pode produzir um número limitado de produtos específicos, normalmente um, de modo a obter economias de escala e/ou reduções importantes nos custos de transportes.

Por outro lado, a sensibilidade local da transnacional, é desenvolvida através da construção de uma flexibilidade multinacional, que é feita por diversos modos, como por exemplo, através da fabricação modular, em que o design principal e os componentes básicos são normalizados, deixando à diferenciação local a parte restante do produto.

Tal estratégia não é porém universal, dado que nem todos os mercados necessitam de ser diferenciados. Assim sendo, o papel das filiais varia com a sua importância estratégica no seio da organização.

Com efeito, nos mercados onde a diferenciação não é necessária, a filial limita-se a ser uma mera implementadora eficiente das decisões da casa mãe, enquanto que outras filiais, a operar em mercados mais competitivos e exigentes, são encorajadas a diferenciar, podendo mesmo criar novos produtos, que depois outras filiais irão implementar.

Nestes casos, em que as filiais gozam de uma certa autonomia e são detentoras de conhecimento e capacidade de inovação próprias, a sede entrega-lhes o seu papel de liderança, o que constitui um atributo que a organização transnacional tem, e que as outras três organizações de Bartlett e Ghoshal (1989) (Multinacional, Global e Internacional) não possuem.

Por outro lado, as filiais localizadas em países com mercados de grande dimensão (Brasil e Índia, por exemplo), possuidores de mecanismos reguladores, podem ter uma grande autonomia, sendo geridas quase como numa organização multinacional, enquanto que outras, operando em economias mais abertas, são geridas de um modo, integrado, numa rede de interdependências com outras filiais.

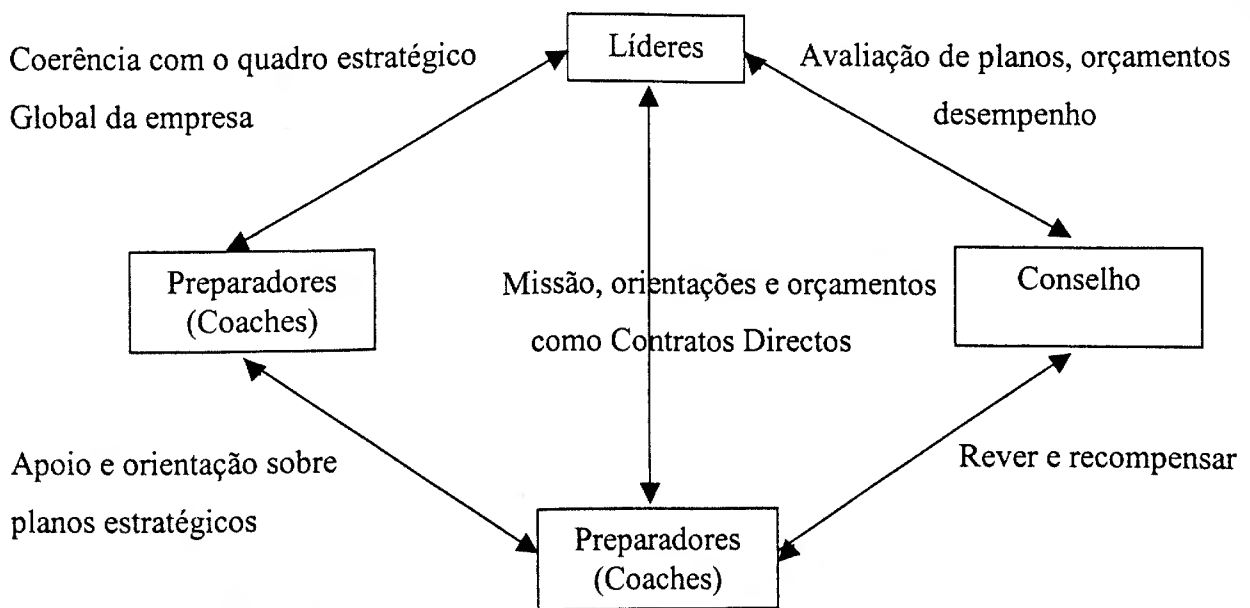
Também as filiais que operam nos Países de origem de concorrentes globais, ou que sejam “Centros Técnicos de Excelência”, podem ser fornecidas funções e recursos, para que possam competir com os preços da concorrência, ou explorar tecnologias para utilização a nível mundial, respectivamente.

A empresa transnacional funciona pois, na base das contribuições diferenciadas das diferentes filiais, para operações integradas a nível mundial.

Daqui resulta uma complexa configuração de activos e de capacidades que estão distribuídas e que é preciso integrar. Essa integração de recursos dispersos, é feita através de uma rede integrada de organizações fortemente interdependentes, que atravessa horizontalmente nas suas operações, vários países a nível mundial.

A empresa integra assim esses recursos dispersos, através de fortes e recíprocas interdependências, sendo a distribuição dos activos e recursos transnacionais, representada por uma rede integrada, que explora simultaneamente a eficiência, a capacidade de explorar o conhecimento, e a sensibilidade aos mercados nacionais.

**Fig. 4-4. O Modelo Transnacional. A Rede Integrada**



Fonte: Aulas de Gestão Internacional – MBA 2001/2002 – ISEG

Por outro lado, neste tipo de organização, as inovações podem ser geradas em diversos lugares, o que lhe dá uma selectividade na tomada de decisão, podendo também ter recursos e capacidades centralizadas, o que permite obter as economias de escala.

O processo de decisão é partilhado, mas selectivo, num processo complexo de cooperação e coordenação, em que uma socialização interna intensa é utilizada como instrumento de gestão.

Por tudo isto, a Empresa Transnacional exige processos de coordenação e de controlo sofisticados e muitíssimo flexíveis, capazes de se ajustarem rapidamente às mudanças repentinas dos papéis das filiais, e de modo a garantir que a organização no seu todo, continua a funcionar sem sobressaltos.

Em síntese, numa organização Transnacional, pretende-se uma eficiência global, com uma boa capacidade de resposta a nível local, e uma capacidade de inovação e de aprendizagem nas diversas partes da empresa a nível mundial.

Segundo Bartlett e Ghoshal (1989), “os pontos fortes da organização são também a fonte dos seus problemas”. De facto, a configuração dos activos distribuídos, a diversidade dos papéis das filiais e das respectivas responsabilidades, e a multiplicidade de inovações e de processos de aprendizagem, podem conduzir à fragmentação interna e à dispersão da organização. Estes são os maiores riscos deste tipo de organização.

Bartlett e Ghoshal, após esta primeira abordagem quanto às formas organizacionais das empresas internacionais, vêm apresentar a “**Empresa Individualizada**” (Bartlett e Ghoshal: 1998), que é uma evolução do modelo transnacional em que se abandona a abordagem tradicional da filosofia organizacional das empresas, baseada no respectivos desenhos, estrutural e hierárquico, para se olhar para estas em termos dos respectivos processos, ou seja, das funções desempenhadas pelos seus gestores, e pelas relações existentes entre eles, através das quais o trabalho é realizado.

Neste modelo da “Empresa Individualizada”, abandona-se a lógica da hierarquia das pessoas, optando-se por uma lógica de tarefas e de responsabilidades.

Citando Barnevick (Bartlett e Ghoshal -1998: 848, 863), “os gestores gastam demasiado tempo, a tentar comprimir o último ponto percentual de produtividade dos activos de capital, enquanto ignoram o enorme potencial disponível, e pouco utilizado, dos seus recursos humanos”.

Ainda segundo Barnevick (Bartlett e Ghoshal -1998: 848, 863), como é que é possível numa organização empresarial, “ser simultaneamente global e local, grande e pequeno, radicalmente descentralizado, mas com um sistema de “reporting” e de controlo centralizados, e simultaneamente, como minimizar a competição interna, derrubar barreiras culturais, funcionais e geográficas, de modo a permitir que as pessoas possam pensar e agir de um modo empreendedor, no interior das fronteiras da sua própria empresa”?

Não é fácil obter respostas para estas questões, principalmente se pretendermos soluções para todas elas, em conjunto.

O reconhecimento da importância do factor humano de “per si”, como factor decisivo (associado à necessidade de estar próximo dos clientes, de ter o máximo de conhecimentos sobre a tecnologia a utilizar) para responder às alterações bruscas do meio envolvente e das oportunidades de mercado, a par dos processos, para o êxito das organizações num futuro próximo, justifica a opção de Bartlett e Ghoshal pela “Empresa Individualizada”.

Neste modelo de empresa, segundo os autores, existe uma grande descentralização de recursos e responsabilidades, incluindo pessoas, poder e activos estratégicos, e o seu objecto, a sua orientação estratégica, o seu desempenho, são realizados, não através de um apertado controlo sobre os planos estratégicos e os orçamentos operacionais, mas através de uma disciplina imbuída nas suas rotinas, e nos comportamentos diários das pessoas, através de toda a organização.

De salientar que esta lógica, já estava subjacente nas abordagens Transnacional e Heterárquica<sup>3</sup>, sendo porém aprofundada neste desenvolvimento, apresentado por Bartlett e Ghoshal (1998).

Estes autores, defendem no seu modelo da “Empresa Individualizada”, que o desafio do futuro não é “forçar os empregados a adaptarem-se ao modelo organizacional da empresa, mas sim, construir uma organização suficientemente flexível, para explorar as capacidades únicas de cada empregado, individualmente considerado”.

O factor distintivo da “Empresa Individualizada” em relação aos outros tipos de empresas, está nos processos organizacional e de gestão, em que as funções e os relacionamentos a todos os níveis de gestão foram redefinidos, de modo a habilitar a empresa a procurar constantemente novas oportunidades e a explorá-las.

Assim por exemplo, os elementos diferenciadores fundamentais da “Empresa Individualizada”, das empresas Heterárquica<sup>4</sup> e Transnacional, estão no papel e na importância atribuídos ao factor “Recursos Humanos”, e na importância decisiva atribuída ao factor “Informação” (processamento, circulação e acessibilidade).

A essência fundamental da “Empresa Individualizada”, traduz-se num conjunto de processos nucleares organizacionais, que segundo Bartlett e Ghoshal (1998), frequentemente se sobrepõem e até dominam, os processos verticais baseados na autoridade da estrutura hierárquica:

1- Os “Processos Empreendedores”, que produzem e suportam a procura de oportunidades de negócio para a empresa, têm por base os papéis desempenhados pelos gestores aos vários níveis (topo, intermédios, e operacionais de primeira linha), que são muito diferentes dos usados nas outras formas organizacionais, com ênfase na capacidade empreendedora dos chamados gestores operacionais de primeira linha.

De facto, estes gestores, deixam de ter o papel clássico de executores das decisões de topo, para se tornarem empreendedores primários, criando novas oportunidades de negócio e acompanhando-as.

---

<sup>3</sup> Ver secção 4.1.3. deste Capítulo

<sup>4</sup> Ver secção 4.1.3. deste Capítulo

Por sua vez, os gestores intermédios, deixam de se preocupar com as questões de controlo, e transformam-se nos elementos formadores e de apoio, aos gestores operacionais de primeira linha, nas suas actividades.

Por último, aos gestores de topo, compete-lhes fundamentalmente guiar a empresa na sua dinâmica empreendedora, em vez de determinar objectivos, e estabelecer padrões de desempenho para as iniciativas dos operacionais de primeira linha.

2- Os “Processos de integração”, que conjugam as vantagens da grandeza - dimensão, escala, e diversidade -, com as vantagens da pequenez - flexibilidade, sensibilidade e criatividade -, fazendo a ligação dos recursos, competências e negócios dispersos da empresa.

Os “Processos Empreendedores” por si só, não são suficientes, para manter uma vantagem competitiva na organização, face à interdependência dos mercados, e às alterações constantes a nível tecnológico, tornando-se necessário também a criação de um “Processo de integração”, que faça a ligação entre os diversos activos e recursos da organização, de modo a potenciar as suas capacidades, e a criar vantagens distintivas que suportem os negócios já existentes, e permitam a entrada em novos negócios e mercados.

No “Processo de Integração” exige um forte envolvimento e apoio de todos os níveis de gestão da organização, num esforço conjunto que visa não só, a criação de uma cultura partilhada por todos, baseada na confiança no trabalho desenvolvido, e na cooperação entre todos os membros da empresa (gestão de topo), mas também, na ligação dos recursos e experiências dispersos, transferindo as melhores práticas entre as diversas partes da organização (gestores intermédios).

3- Os “Processos de Renovação”, que desafiam permanentemente as crenças e as práticas existentes na empresa, renovando e dando nova vida às estratégias empresariais, que conduzem aos diferentes negócios da empresa, e cujos principais responsáveis são os gestores de topo.

É através da criação e da gestão dos três processos atrás descritos, que a empresa fica habilitada a desenvolver e a manter, as características de uma empresa individualizada.

#### **4.1.3. A Empresa Heterárquica de Hedlund**

À medida que a gestão das empresas com difusão mundial se torna cada vez mais exigente e complexa, torna-se evidente, de acordo com Hedlund e Rolander (1990), que os modelos correntes de organização e controlo internacionais, não são suficientes, e apresentam

sinais de fraqueza na sua eficácia, como é o caso, por exemplo, da estrutura internacional clássica, a “Divisão Global por Produto”.

As estratégias convencionais, segundo estes autores, construídas na base dos pontos fortes e pontos fracos, e do ambiente competitivo imediato, são demasiado restritivas, defendendo aqueles que na actualidade utilizam a concepção de estratégia diferente, sendo esta sustentada numa base de aprendizagem e de procura de oportunidades.

Hedlund e Rolander (1990) ao apresentarem a lógica do modelo Heterárquico (conceito introduzido por Hedlund em 1986), defendem que a discussão segue uma lógica, segundo a qual, mudanças no meio envolvente onde a empresa opera, conduzem a mudanças na sua orientação estratégica, que por sua vez, irão provocar mudanças na estrutura interna da organização.

Segundo este modelo, num Grupo Económico muito integrado, que utiliza as suas competências internas e externas dispersas geograficamente, a Sede e/ou as Divisões da empresa mudam de país, consoante as características deste, na perspectiva da obtenção de benefícios para a empresa no seu todo, nomeadamente para protecção das suas competências nucleares, possuindo ainda, uma flexibilidade e uma multifuncionalidade, que vão para além daquilo que é possível de obter numa organização matricial.

Para que seja possível transmitir às diferentes partes da organização, essa enorme flexibilidade e multifuncionalidade, a EMN heterárquica possui informação sobre o todo da empresa, armazenada em cada uma das partes da organização, como uma organização holográfica, e em que a estratégia, os princípios de conduta e de comportamento, e o acesso à informação detalhada, são amplamente divulgados e partilhados pela organização.

Segundo Sölvell e Zander (1995), tal empresa implica um modelo de acção do tipo “a empresa como um cérebro”, em que é suposto toda a empresa pensar e agir directamente ao pensar, em vez de um modelo do tipo, “o cérebro da empresa”, típico de uma organização onde a sede pensa pela empresa, no seu todo.

A capacidade da tomada de decisão, que varia com a localização geográfica da filial, e as dimensões de coordenação e controlo, são os factores mais críticos de uma EMN heterárquica.

Um destaque particular é colocado na GRH, que sustentam a integração das actividades (incluindo a coordenação e o controlo), bem como, mantêm um espírito experimental, característico do modelo heterárquico.

#### **4.1.4. Conclusões**

Um factor comum a todos estes modelos organizacionais, é que a EMN constrói-se de um modo progressivo, estruturas operacionais complexas e processos de gestão também complexos, combinando a integração global com a diferenciação local, de modo a competir com um meio ambiente internacional, também cada vez mais complexo.

Bartlett e Ghoshal (1989) argumentam, que é possível uma empresa implementar estratégias diferentes em cada uma das suas filiais, de modo a realizar a melhor estratégia global, para toda a empresa.

De facto, é possível congregiar numa mesma organização, estratégias globais com outras estritamente locais, e de como também é possível conciliar, ainda na mesma organização, empresas multinacionais e empresas globais.

Na lógica de Bartlett e Ghoshal (1998), o desafio que se coloca às empresas nos próximos anos, é como desenhar uma organização onde se incentive e se apoie a iniciativa individual, e onde seja claramente definida a responsabilidade pessoal, o que pressupõe a existência de uma descentralização radical de recursos e responsabilidades, quase a todos os níveis de gestão da organização.

Apresenta-se no Quadro 4-1 um estudo comparativo das principais características organizacionais das empresas Multinacional, Global, Internacional, Transnacional, Heterárquica e Individualizada, que aqui foram descritas.



Quadro 4-1. Modelos Organizacionais de Controlo

Características Organizacionais	Orientações Estratégicas	Recursos e Skills	Função Estratégica das Filiais	Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Mecanismos de Coordenação e Controlo
<b>Internacional</b>	Exploração das competências da Casa-Mãe, com difusão das inovações a nível mundial	Competências nucleares centralizadas (tecnologia e inovação) no país de origem; Descentralização dos recursos para adaptação local	Adaptar as competências da Casa-Mãe ao mercado local	Conhecimento desenvolvido na Casa-Mãe e transferido para as filiais	Fortes e Burocráticos
<b>Multinacional</b>	Mercado local estratégico; grande flexibilidade das operações locais, visando uma total adaptação aos gostos e preferências locais	Descentralizados: capacidade de fabricação, e por vezes de I&D local; autosuficiência das filiais	Filial virada para o mercado local, com elevada autonomia face à Casa-Mãe e operações em geral suportadas pelos seus próprios recursos	Conhecimento desenvolvido e retido na filial	Fracos: na base de relatórios financeiros, de contactos informais e de relacionamentos pessoais
<b>Global</b>	Eficiência. Ganhar vantagens de custo através de actividades centralizadas à escala global; concepção normalizada do produto	Centralizados à escala global: operações, conhecimento e capacidades	Implementadora das estratégias da Casa-Mãe; comercialização local dos produtos oriundos de outros locais	Conhecimento desenvolvido e retido na sede	Estrutura de coordenação e controlo como factor crítico; fortes e burocráticos; processos de socialização / grupo
<b>Transnacional</b>	Eficiência como meio para a competitividade global; flexibilidade local como instrumento para a flexibilidade global; inovações como um processo de aprendizagem partilhado	Dispersos, interdependentes e especializados	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais para operações integradas a nível mundial	Conhecimento desenvolvido e partilhado a nível mundial	Socialização intensa como mecanismo de gestão e controlo; processos de coordenação e controlo muito flexíveis e de uso discriminado
<b>Heterárquica</b>	A empresa como um cérebro; capacidade de tomada de decisão de geometria variável; organização multifuncional e muito flexível	Competências dispersas geograficamente, interdependentes e especializadas com localização variável; organização holográfica	Papéis e capacidades variáveis, de acordo com a melhor solução organizacional de momento	Conhecimento desenvolvido e partilhado a nível mundial	Mecanismos de coordenação e controlo como instrumentos críticos de gestão; Idênticos aos da Transnacional mas mais flexíveis
<b>Individualizada</b>	A empresa como um portfólio de processos nucleares organizacionais	Grande descentralização de recursos e de responsabilidades	Idêntica à da Transnacional	Idêntica à da Transnacional	Recursos Humanos como um instrumento crítico de coordenação e gestão; controlo dos objectivos e do desempenho através do comportamento das pessoas e da disciplina nas rotinas de trabalho

Fonte: O autor com base na literatura consultada

## **4.2. Mecanismos de Coordenação e Controlo**

### **4.2.1. Principais correntes de investigação sobre MCC**

No estudo dos “Mecanismos de Coordenação e Controlo” devemos separar os conceitos de Controlo, dos de Coordenação e de Acompanhamento, em termos de actividade, em termos financeiros, e mesmo em termos dos respectivos “Sistemas de Planeamento”, nomeadamente o estratégico.

A maior parte dos estudos sobre “Mecanismos de Coordenação e Controlo”, pode ser estruturado em três correntes de investigação. As duas correntes iniciais, que vêm da década de 60 até hoje, concentrando-se nos mecanismos mais formais, enquanto que a terceira, desenvolvida nas décadas de 80 e 90, tem analisado os chamados mecanismos informais, mais orientados para a pessoa (Jarillo e Martinez: 1989).

Das duas correntes de investigação iniciais, uma foi orientada para o estudo da estrutura organizacional, a departamentalização, enquanto a outra, se dedicava aos restantes mecanismos formais, nomeadamente, a centralização da tomada de decisão, e o controlo burocrático (formalização, normalização, reporting, controlo de horários, etc), como “Mecanismos de Coordenação e Controlo”.

Na primeira corrente, de salientar o trabalho de Stopford e Wells (1972), ao desenvolverem um modelo que relaciona as “Divisões Internacionais”, as “Divisões por Produto” e por Área, a nível mundial, para determinados elementos da estratégia internacional de uma EMN, tais como, a diversidade de produto importado e a percentagem de vendas internacionais.

Lawrence Franko (1974), por sua vez, adicionou um outro tipo de estrutura, a estrutura “mother-daughter”, ou da dependência directa do Presidente da empresa dos gestores responsáveis pelas filiais.

Por sua vez, Doz e Prahalad (1984) argumentam que a tradicional abordagem da estruturação das relações entre a sede e as filiais, descrita na literatura sobre gestão multinacional, tem sido arquitectural: uma procura da melhor opção estrutura - produto, geográfica, ou matricial.

Por outro lado, cada vez mais os investigadores presentes na literatura, têm preterido a lógica da focalização nos MCC estruturais e formais, dando ênfase aos MCC informais, mais orientados para a pessoa.

Evoluiu-se assim, das abordagens unidimensionais, para uma análise mais multidimensional, na sequência das críticas de Doz e Prahalad (1987/1990), em que estes argumentam que a lógica unidimensional, não pode por si só, constituir uma solução aceitável para um problema, que é essencialmente multidimensional.

Uma razão possível para tal facto será a crescente utilização deste tipo de mecanismos por parte das EMN, para fazerem face a um ambiente internacional cada vez mais competitivo.

Por outro lado, à medida que os modelos evoluem no sentido de uma menor burocratização e de uma autonomia crescente, nomeadamente na descentralização da capacidade da tomada de decisão, e de um peso cada vez maior dos MCC informais e dirigidos à pessoa, a importância da estrutura de coordenação e controlo das filiais no estrangeiro aumenta, até ao ponto de ser considerada crítica, para o bom funcionamento e sucesso da organização.

Assim, na linha de pensamento de Bartlett e Ghoshal (1989), temos que na “Empresa Global”, por força da forte centralização na sede das principais competências da EMN, a coordenação e controlo é decisiva.

Também na Empresa Transnacional, onde a gestão da rede integrada de operações à escala mundial, com as fortes interdependências existentes entre as diferentes partes da organização e a partilha do processo de tomada de decisão, exigem uma estrutura de coordenação, e um controlo que constitua um instrumento fundamental de gestão, face à socialização interna intensa que existe neste tipo de organização.

A Empresa Transnacional exige processos de coordenação muito flexível, para poder cobrir as mudanças de curto prazo (feitas em curtos espaços de tempo) dos papéis das filiais, e de ajustamentos de longo prazo das responsabilidades básicas e dos sistemas de “reporting”. Os MCC neste caso, devem ser capazes de se ajustar se necessário, numa base de decisão-a-decisão.

Ou ainda, dentro da linha de Bartlett e Ghoshal, na Empresa Individualizada (1998), onde a forte descentralização da capacidade de tomada de decisão e de distribuição de recursos, exige naturalmente um conjunto de MCC complexo e muito eficiente.

Na Empresa Heterárquica de Hedlund e Rolander (1990), onde pelas particularidades da sua organização, já anteriormente descritas, o controlo dos fluxos de informação entre as diferentes partes da Empresa, e as necessidades de articulação entre estas, implicam que as dimensões de coordenação e controlo sejam um factor crítico para o bom funcionamento daquela.

De acordo com o estudo de Jarillo e Martinez (1989), todos os investigadores incluídos nesse estudo, concluíram que a I&D e as Finanças eram as funções mais centralizadas, e a do Pessoal a menos centralizada, ficando no meio a Produção e o Marketing.

Por sua vez, podemos ver no Quadro. 4-2, um resumo das principais correntes de Mecanismos de Coordenação e Controlo.

**Quadro 4-2. Mecanismos de Coordenação e Controlo**

<b>Configuração Estrutural</b>	<b>Mecanismos de Coordenação e Controlo</b>
Federação Descentralizada (Mentalidade Multinacional: filiais nacionais com elevada autonomia, cada uma focada primariamente no seu mercado local)	Divisão Internacional; Controlo de comportamentos através do recurso a executivos expatriados; Muitos activos: responsabilidades e decisões chave descentralizadas
Federação Coordenada (Modelo de Organização Internacional: as capacidades e recursos relacionados com as competências chave da empresa estão centralizados e os restantes descentralizados. Cabe à filial a adaptação ao mercado local e exploração dos produtos desenvolvidos na sede)	Possui activos, recursos, responsabilidade de decisão descentralizada, mas controladas pela sede; Sistemas formais de planeamento e controlo
"Centro da Roda" (Modelo de Organização Global: as capacidades e recursos estão fortemente centralizados; à filial cabe a implementação da estratégia da Casa-Mãe)	Maioria dos activos, recursos, responsabilidades e decisões estratégicas centralizadas; Forte controlo central das decisões, recursos e informação; Elevada formalização
"Rede Integrada" (Empresa Transnacional: cada filial é considerada uma fonte de ideias, capacidades e conhecimentos)	Controlo dos objectivos e do desempenho através do comportamento; Tomada de decisão centralizada; Elevada formalização; Planeamento estratégico; Forte cultura organizacional através do conhecimento e da partilha de objectivos e valores
Heterárquica (Empresa como um cérebro: todas as filiais "pensam" e "agem" em conformidade)	Estrutura Organizacional Multifuncional e muito flexível; Funções estratégicas; Mecanismos informais; RH como instrumento estratégico de gestão; Forte cultura organizacional através da partilha de conhecimentos, objectivos e valores; Fluxos de informação intensos
Individualizada (Empresa Empreendedora: evolução da empresa transnacional, mas com uma maior descentralização)	Controlo muito flexível; RH como instrumento estratégico critico de coordenação e gestão; Recursos de coordenação escassos e de uso discriminado pela gestão de topo; Outros semelhantes aos da empresa transnacional

Fonte: O autor com base na literatura consultada

O quadro seguinte (Quadro 4-3), mostra-nos a evolução dos mecanismos de coordenação e controlo, ao longo do tempo, e a sua correlação com a configuração estrutural ou modelo organizacional da EMN.

**Quadro 4-3. Evolução dos Mecanismos de Coordenação e Controlo**

<b>Período e Rótulos</b>	<b>Configuração Estrutural ou Padrão Organizacional das EMN</b>	<b>Mecanismos Principais de Coordenação utilizados</b>
<b>Período I</b>	<b>Federação Descentralizada</b>	<b>Mecanismos estruturais e formais</b>
1929-1950	Filiais nacionais com elevada autonomia, cada uma	Divisão Internacional; Reporting pessoal directo;
"Multinacional"	focada primariamente no seu mercado local	Pouco controlo da produção e apertado controlo
"Multinacional"		do desempenho financeiro; Controlo de comportamento através da prática dos executivos expatriados.
<b>Período II</b>	<b>Centro da Roda</b>	<b>Mecanismos estruturais e formais</b>
1950-1980	Actividades de valor que proporcionam à empresa	Divisão Internacional, Divisão por produto a nível mundial, por área geográfica, ou Divisão Regional.
"Global"	a vantagem competitiva. Estão centralizadas na	Centralização elevada da tomada de decisão, através da actualização do papel das filiais.
"Global Pura"	Sede da empresa, ou são fortemente controladas.	Elevada formalização de políticas, regras e procedimentos. Normalização nos sistemas de planeamento e orçamentação. Forte controlo da produção das EMN americanas, controlo de comportamento e cultural nas EMN Japonesas.
<b>Período III</b>	<b>Rede Integrada</b>	<b>Mecanismos estruturais e formais</b>
1980-1988	Activos físicos e capacidades de gestão estão distribuídos	Controlo dos objectivos e do desempenho, através do
"Transnacional"	internacionalmente nas unidades nacionais, criando assim	Comportamento das pessoas e da disciplina das rotinas de trabalho.
"Global Complexa"	uma rede integrada de capacidades e recursos ainda	Centralização da tomada de decisão, mas actualizando o papel Das filiais.
	Interdependentes. Cada filial é considerada uma fonte de	Elevada formalização.
	Ideias, capacidades e conhecimentos.	Controlo de produção apertado e complexo.
		Mecanismos mais informais e subtis.
		Equipas permanentes ou temporárias, task-forces, comités integradores.
		Canais informais de comunicação e de relacionamentos no seio dos gestores.
		Forte cultura organizacional, através do conhecimento e da partilha de objectivos e valores.
<b>Período IV</b>	<b>Empresa Multi-Centros</b>	<b>Mecanismos estruturais e formais</b>
1989-1998		
"Heterárquica"	Estrutura organizacional.	Distribuição pelas filiais estratégicas de capacidade da tomada de decisão.
	Multifuncional e muito flexível, com competências internas e externas, dispersas geograficamente e com grande mobilidade.	Mecanismos mais informais e subtis.
	Organização holográfica, com a informação global da empresa armazenada em cada uma das suas partes.	Recursos Humanos como instrumento estratégico de gestão.
	Empresa como um cérebro, onde todas as filiais "pensam" e "agem" em conformidade.	Forte socialização interna.
	Filiais com funções estratégicas.	Forte cultura organizacional, através da partilha de conhecimentos, objectivos e valores.
		Fluxos de informação intensos.

	<b>Empresa Empreendedora</b>	<b>Mecanismos estruturais e formais</b>
"Individualizada"	Evolução da empresa transnacional, mas com uma descentralização da tomada de decisão e de recursos. A empresa como um portfólio de processos nucleares organizacionais.	MCC muito flexíveis e de uso discriminado. Recursos Humanos como instrumento estratégico crítico de coordenação e de gestão. Recursos de coordenação escassos e de uso discriminado pela gestão de topo. Outros MCC típicos da transnacional.

Fonte: Jarillo e Martinez (1989: 506)

#### **4.2.2. Tipo e Funções do controlo de gestão**

Existem várias abordagens possíveis sobre o conceito de Controlo de uma filial por parte da sede, das quais se destacam as seguintes: baseados nos instrumentos e objectivos do controlo, Lasserre (1992); baseados na estrutura organizacional, Lorange e Morton (1993); baseados nos negócios e/ou estratégias, Prahalad e Doz (1981); baseado no comportamento das pessoas, Flamholtz (1996).

Lasserre (1992), introduz o conceito de “Controlo Empresarial”, utilizado pelos grandes Grupos Económicos, para controlarem os desempenhos e os comportamentos das suas unidades de negócios (filiais), verificando se estas estão ou não, de acordo com expectativas empresariais estabelecidas.

Segundo Lasserre (1992), é possível distinguir cinco métodos principais do exercício desse controlo: controlo apenas por desempenhos financeiros; controlo por sistemas; controlo por estratégias; controlo subjectivo directo de pessoas; e controlo por ideologia.

No “Controlo por Desempenho Financeiro”, a sede atribui objectivos financeiros, baseados em padrões financeiros (rendibilidade do capital investido -ROI-, valor para o accionista, etc), sendo os desempenhos monitorizados e analisados, de acordo com a realização desses objectivos. Para o Grupo, o valor estratégico dos negócios é avaliado pelas suas capacidades em produzir lucros.

Trata-se de um sistema utilizado pelos grandes conglomerados europeus financeiros, como por exemplo, o Grupo inglês, “Hanson Trust”.

O “Controlo por Sistemas” tem por base, a implementação dos mecanismos de planeamento e controlo, tais como, reuniões interactivas de planeamento estratégico, decisões de investimento feitas com base em técnicas de orçamentação, análise do controlo, etc, e utilizam informação de carácter financeiro e não financeiro. Este método é usualmente utilizado pelas holdings industriais europeias.

No “Controlo por Estratégia”, o importante não está nem na avaliação do desempenho financeiro, nem nos sistemas, mas sim na apreciação da trajectória estratégica das filiais, e no seu grau de adequação à empresa. Os objectivos a atingir, têm a ver com a aquisição da certeza, de que existe uma estratégia empresarial adequada e coerente, e que esta, tem uma execução correcta.

Tal objectivo é conseguido através de “task-forces”, conferências empresariais, reuniões informais, colocação de gestores-chave temporariamente em determinadas filiais, etc.

O “Controlo Personalizado”, é exercido por meio de relações directas entre o Presidente do Grupo, e os gestores-chave das diversas filiais. O importante neste método, é que os gestores das filiais, se comportem de acordo com as normas e as crenças do Presidente. Existem também formas de avaliação, subjectivas e holísticas, bem como o uso de sistemas de controlo. Trata-se de um método muito utilizado nos conglomerados empreendedores asiáticos.

Finalmente, no “Controlo Ideológico”, o objectivo é garantir que os gestores têm interiorizado os valores do Grupo, e que se comportam em conformidade. O importante, neste método, é o desenvolvimento de crenças e valores normativos fortes, ao longo de toda a organização. Neste método, utilizam-se todos os mecanismos citados nos métodos anteriores, mas no seu conjunto, não detêm um papel dominante.

Prahalad e Doz (1981) por sua vez, introduzem o conceito de “Controlo Estratégico”, mas com uma perspectiva um pouco diferente, da avançada por Lasserre.

De facto, enquanto Lasserre contempla o controlo do cumprimento, por parte da filial, da trajectória estratégica definida para a empresa, Prahalad e Doz apontam para a análise da extensão da influência da sede sobre cada uma das suas filiais, nomeadamente sobre as decisões que afectam as respectivas estratégias.

Por outras palavras, Prahalad e Doz (1981) focalizam-se sobre decisões estratégicas definidas para as filiais pela sede: atribuição de recursos, escolha da(s) tecnologia(s), definição do mercado de produto, destaque sobre as diferentes linhas de produtos, expansão e diversificação das operações, tipo de organização interna mais adequada, estabelecimento de parcerias estratégicas, e o interesse em participar, numa rede global de produtos e conhecimentos entre filiais.

Acontece que, a sede pretende não só coordenar as acções das filiais, mas também, influenciar o rumo das suas estratégias, de modo a integrá-las numa estratégia global da empresa, de um modo coerente.

Para além desse facto, também existem condicionalismos políticos impostos pelos países hospedeiros das filiais, que penaliza a centralização. Razões que vão desde a defesa de

interesses nacionais em indústrias-chave, até às questões de política interna, como a do emprego, a do impacto nas balanças de pagamentos e comercial, etc. Assim, quaisquer que sejam as motivações para a intervenção dos governos, na estratégia das filiais, o impacto deste imperativo político encoraja a filial a procurar uma maior autonomia, face à sede.

Por outro lado, na perspectiva da abordagem ser feita por via dos negócios em que as EMN operam, Prahalad e Doz (1981) classificaram estas, dividindo-as em quatro categorias, como se pode observar na figura 4-5.

**Fig. 4-5. O Dilema do Controlo Estratégico nas EMN**

Sofisticação dos gestores da sede, na criação e no uso do contexto organizacional para o controlo estratégico	Elevada	Autónoma B	Integrada A
	Reduzida	Fragmentada C	Dependente D
		Reduzida	Elevada

Extensão da dependência das filiais da sede, em termos de recursos estratégicos

Fonte: Prahalad e Doz (1981)

Na “Empresa Fragmentada”, as possibilidades de implementar um sistema de controlo formal e substantivo, são reduzidas, bem como a sofisticação da sede, no uso do contexto organizacional, como instrumento de controlo, pelo que é muito difícil à sede, coordenar ou influenciar as estratégias das filiais.

Na “Empresa Dependente”, as filiais estão dependentes da sede em termos de recursos estratégicos, e a sofisticação do contexto organizacional é reduzido.

Na “Empresa Autónoma”, as filiais são auto-suficientes em recursos estratégicos, e a sua dependência da sede é reduzida. No entanto, a sofisticação dos gestores na utilização do contexto organizacional é elevada.

Finalmente, na “Empresa Integrada”, a EMN construiu uma elevada capacidade de controlo formal e do contexto organizacional.

Este esquema proporciona-nos uma base de trabalho, para diagnosticar a condição de controlo por parte da sede sobre a estratégia da filial, numa EMN no presente, ou previsível no futuro



Lorange e Morton (1993) por seu turno preferem focalizar-se na estrutura organizacional, na base do que denominaram “Controlo de Gestão”. Segundo os autores, o tipo de sistema de controlo a ser utilizado, está parcialmente dependente da estrutura organizacional existente na empresa, nomeadamente, a decorrente da complexidade das estruturas organizacionais multidimensionais, como a estrutura matricial.

Neste último caso (matricial), três tipos de controlo emergem, a ver:

1- O controlo dentro de cada uma das três dimensões de tarefa (negócio, geográfica, e funcional). Para os centros de controlo funcional, existirão controlos idênticos aos de uma estrutura unidimensional.

2- Controlo de cada acção do “comité de coordenação da matriz”, numa base multidimensional, e dos padrões de reporting fornecidos.

3- Controlo da empresa em geral, em que a principal tarefa é controlar o conjunto das acções da equipa matricial.

Por último, Flamholtz (1996) faz uma abordagem do controlo das filiais, por via Comportamental, isto é, focalizando-se no comportamentos das pessoas, e na maneira das influenciar.

Para o efeito, Flamholtz (1996) concebeu uma estrutura para se compreender a natureza, a função, o funcionamento, a concepção e os resultados dos sistemas de controlo comportamental / organizacional.

Independentemente dos seus objectivos formais, as organizações em geral, e as empresas em particular, são compostas por pessoas com os seus próprios interesses pessoais, sobre as quais, as organizações necessitam de exercer controlo ou influenciar o seu comportamento, de modo a que essas pessoas possam satisfazer os planos da empresa, a permitir que sejam alcançados os objectivos predeterminados, e a fornecer o necessário feedback para a detecção dos problemas.

Para ajudar a influenciar o comportamento das pessoas, a maioria das empresas utiliza uma combinação de diversos mecanismos de coordenação e controlo, formais e informais. Estes mecanismos (processos e técnicas), utilizados no seu conjunto, constituem o que Flamholtz (1996) chamou de “Sistemas de Controlo Organizacionais”, ou mais simplesmente “Sistemas de Controlo”, e são concebidos para incrementar a probabilidade de que as pessoas pertencentes a uma empresa, possam conduzir-se por caminhos que conduzam à concretização dos objectivos dessa empresa.

No controlo do comportamento das pessoas, de modo a que estas sigam caminhos consistentes com os objectivos da empresa, os respectivos sistemas têm de relacionar quatro tarefas, a ver:

Primeiro, devem ser capazes de motivar as pessoas a tomar decisões e a realizar acções que sejam consistentes com os objectivos da empresa, e não para satisfazer as suas próprias necessidades. Os sistemas devem levar diariamente as pessoas a tomarem decisões, focalizadas na realização dos objectivos da organização.

Segundo, os sistemas de controlo devem integrar os esforços das diversas partes da empresa.

Terceiro, a informação resultante das operações e do desempenho das pessoas, deve ser disponibilizado, de modo a se poder avaliar os seus resultados, e a rever decisões, se necessário.

Quarto, é tarefa dos sistemas de controlo, facilitar a implementação dos planos estratégicos.

Segundo Flamholtz (1996), torna-se necessário “construir uma estrutura conceptual integrada, para compreender, visualizar e analisar, as questões de controlo, bem como, facilitar a concepção de novos sistemas e/ou redesenhar os sistemas de controlo já existentes”.

#### **4.2.3. Caracterização das funções de um “Controller”**

A existência de “Mecanismos de Coordenação e Controlo”, nas empresas em geral, e nos “Grupos Económicos” em particular, com dimensão internacional, pressupõe a existência de um “Controller”, isto é, de uma entidade, que acompanha, coordena e controla, a gestão de uma ou mais empresas.

O “Controller” pode assumir uma existência formal, unipessoal ou de estrutura, ou informal, sendo neste último caso, o papel assumido por alguém na hierarquia da organização, normalmente um membro do Conselho de Administração, ou o gestor de topo responsável pela filial.

A complexidade da figura do “Controller”, depende naturalmente da complexidade da entidade a controlar. Assim, normalmente os grandes Grupos Económicos possuem a nível da sede, uma estrutura do tipo Gabinete, Departamento, ou Direcção, com designações diversas, sendo as mais comuns as de “Planeamento e Controlo”, “Acompanhamento e Controlo”, e “Coordenação e Controlo”.

No que respeita às filiais, a existência ou não, de um “Controller” na estrutura local, depende do seu grau de autonomia, da dimensão e/ou complexidade das operações locais, e da filosofia organizacional do Grupo, por exemplo, se existe ou não, uma forte centralização da função financeira, ou dos aprovisionamentos.

Numa filial sem dimensão estratégica para o Grupo, as funções de “Controller” normalmente são exercidas pelo seu Director Financeiro.

Por outro lado, as diversas funções de um “Controller”, podem num Grupo estar concentradas numa única entidade, ou distribuídas por várias, normalmente duas.

Assim, nos grandes Grupos, é normal separar o “Controlo Financeiro”, da responsabilidade da respectiva direcção financeira, do “Controlo Operacional ou de Actividade”, da responsabilidade de uma estrutura própria.

De um modo genérico, tendo como base Jordan et al. (2002: 441 e seg.), podemos dizer que as funções do “Controller” formal, a nível da sede do Grupo, são as abaixo indicadas, as quais são assumidas no seu todo, ou em parte, de acordo com a importância estratégica da filial para o Grupo.

1. Fazer a ligação entre a sede do Grupo e a filial, normalizando os procedimentos, e canalizando as informações para a holding, de acordo com as solicitações desta.
2. Montar e manter todo um sistema de informação para a gestão, a nível de suporte e de procedimentos.
3. Análise dos diferentes tipos de relatórios enviados pelas filiais, de modo a verificar a veracidade e a objectividade dos elementos fornecidos. Trabalhar e consolidar a informação contida nesses relatórios, de modo a poder disponibilizar para a gestão, todos os elementos solicitados.
4. Elaboração de relatórios destinados à Administração do Grupo, contendo informação trabalhada e consolidada sobre a evolução do cumprimento do Plano e Orçamento aprovados, bem como, dos indicadores necessários à gestão.
5. Garante da qualidade e quantidade da informação necessária a um adequado suporte dos MCC, incluindo o rigor da informação contabilística.
6. Avaliação do desempenho das unidades de negócio/filiais, na base no grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos.
7. Acompanhamento e Controlo da “Trajectória Estratégica” do Grupo, incluindo ou não, responsabilidades ao nível do “Planeamento Estratégico”, nomeadamente na elaboração do respectivo Plano.
8. Acompanhamento e Controlo de objectivos estratégicos decorrentes de compromissos assumidos, nomeadamente no âmbito de concessões de exploração, ou de prestação de serviços públicos.
9. Acompanhamento e Controlo do grau de cumprimento das obrigações estabelecidas em parcerias, por parte dos respectivos parceiros.

10. Responsabilidade pela implementação, execução e actualização do “Manual Administrativo”, e dos Sistemas do “Plano de Compras” e das “Regras de Contabilização”.
11. Coordenação de estudos e projectos especiais do Grupo, nomeadamente os referentes a novos negócios, ou à expansão dos já existentes.
12. Fazer os reajustamentos considerados necessários aos MCC, de acordo com as necessidades decorrentes do aumento da dimensão do Grupo, de reajustamentos nas suas actividades, ou de alterações de factores locais específicos.

### **4.3. As filiais no estrangeiro**

Um sistema de controlo de gestão, de filiais no estrangeiro, deve poder analisar e controlar as variáveis consideradas chave. Assim, podemos apontar algumas das variáveis que a casa-mãe deve procurar controlar. A título de exemplo podemos dizer:

- que a casa-mãe possa avaliar a performance das filiais e analisar a sua evolução;
- que os directores das filias fixem e procurem alcançar os objectivos e interesses do Grupo;
- que a autonomia das filiais seja compatível e vá de encontro aos objectivos e métodos de controlo definidos no grupo.

À partida, segundo Henri-René de Bodinat (1977), os sistemas de controlo de gestão, não devem diferir muito daqueles utilizados na generalidade do grupo e previamente discutidos e aprovados no seio desse mesmo grupo.

Devemos no entanto ter sempre presente que, não raras vezes, variáveis como a distância geográfica, aspectos económicos e diferenças culturais entre as filiais e a casa-mãe, podem levar a que sejam incluídas novas variáveis no sistema de controlo de gestão por forma a atenuar essas diferenças e ser possível a obtenção de informação que permita análises comparáveis entre as várias filiais e a casa-mãe.

O controlo das filiais no estrangeiro apresenta algumas dificuldades. Devemos ter sempre presente que existem obstáculos de vária ordem que podem tornar difícil uma uniformização dos sistemas de controlo de gestão, possibilitando uma avaliação e evolução comparável no grupo.

Como principais obstáculos ao controlo de gestão de filiais no estrangeiro podemos indicar as seguintes (Henri-René de Bodinat: 1977):

- O controlo de Gestão e as particularidades das práticas Contabilísticas Nacionais – as práticas contabilísticas adoptadas pelos vários países poderão ser uma

condicionante aos sistemas de controlo de gestão, por exemplo, questões sobre como são constituídas as provisões, os diferentes métodos de amortização ou até mesmos lucros e perdas extraordinárias, podem afectar a comparação de resultados entre as filiais. Estas diferenças contabilísticas podem produzir efeitos muito diferentes nos resultados das filiais e podem induzir em erro numa possível avaliação dos seus Directores, que conhecendo bem a realidade local, podem trabalhar da forma que mais lhes convém uma hipotética manipulação dos resultados contabilísticos.

- O impacto da inflação – o facto de estarmos a actuar em diferentes contextos inflacionistas pode provocar vários efeitos sobre as contas das filiais. Um aumento das vendas, aparente pois trata-se apenas dos efeitos inflacionistas, pode provocar vários efeitos sobre as contas das filiais. Exceptuando o LIFO, ainda que não de forma totalmente correcta uma vez que apenas se aproxima dos preços correntes, com a utilização dos critérios mais usuais, FIFO e MÉDIO, as filiais registam as saídas a custos inferiores aos actuais, o que implicará a obtenção de margens superiores, proporcionando maiores lucros. Devido aos já referidos aumentos dos preços de venda, via inflação, estaremos em presença de lucros fictícios, sobre os quais incidirá não só uma gravosa tributação mas também uma possível politica de distribuição de lucros, que a prazo poderá trazer problemas de liquidez face às necessidades acrescidas de meios financeiros. Também as amortizações referentes ao imobilizado, registado na filial ao preço de aquisição histórico, iremos ter efeitos que poderão fazer com que as amortizações se revelem insuficientes para a cobertura dos investimentos de substituição e levam ao cálculo por defeito dos custos de produção, gerando também lucros fictícios. Em resumo, se a perda do poder aquisitivo da moeda supõe uma componente negativa, potencial ou real, do resultado da filial, a sua posição altera-se enquanto possuidora de passivos financeiros, muito embora se possa utilizar a taxa de juro como forma de actualização, cuja devolução favorece a filial em prejuízo do credor.
- O impacto das alterações cambiais – qualquer empresa multinacional sente necessidade de uniformizar todas as contas do grupo. Independentemente da posição geográfica, da moeda utilizada, torna-se necessária a conversão das contas das filiais para uma única moeda. Esta uniformização permitirá uma melhor afectação dos recursos do grupo e uma melhor coordenação e controlo. O problema, neste caso, surge pelo facto das taxas de câmbio estarem em constante oscilação, o que já não acontece nos países aderentes à moeda Europeia, mas que

se sente fortemente por exemplo em relação ao dólar. Todos sabemos que o risco cambial é possível de eliminar através de diversas coberturas, mas isso tem um preço que importa avaliar e equacionar.

- A distância geográfica, económica e cultural – este é um aspecto particularmente delicado e sobre o qual é preciso muito cuidado na sua apreciação. As questões culturais, variáveis de país para país, podem fazer cair ou florescer um negócio. Este também é um aspecto que induz a descentralização, a crescente autonomia da filial e por sua vez uma menor intervenção por parte da casa-mãe. Mesmo existindo processos de controlo iguais ou equivalentes, a realidade diferente de país para país obrigada a alterações, alterações essas que serão introduzidas pelo Director Geral da filial, pessoa que domina e conhece a realidade local.
- Problema de Arbitragem Internacionais – O cenário de actuação no mercado internacional permite: uma grande variedade de fontes de financiamento; um maior número de “arenas” de competição; uma multiplicidade de moedas a utilizar; uma grande variedade de legislação legal; diferentes sistemas fiscais. Toda esta panóplia implica cuidados a ter em conta, nomeadamente com questões como os preços de transferência interna, os custos de cedências de recursos financeiros pela casa-mãe às filiais, o pagamento de serviços, os royalties, etc.

O mesmo autor (Henri-René de Bodinat: 1977), apresenta algumas soluções para os problemas apontados anteriormente de forma a poder minimizá-los:

1- Uma resposta técnica: encontrar novos indicadores de performance e eventualmente a criação de uma contabilidade ajustada ou até paralela;

Esta solução na procura de novos indicadores de performance, que tenham em conta os problemas específicos dos mercados internacionais, da mesma forma que uma contabilidade paralela permite a uniformização de acordo com o padrão utilizado no grupo. Em relação aos novos indicadores, estes correm o risco de não serem os realmente pretendidos e não serem suficientemente sintéticos. Quanto aos segundos, podemos apresentar três grandes dificuldades:

- Um problema de custos (geralmente um sistema de contabilidade paralela implica um consumo importante de Recursos Humanos e materiais) que poderá ser atenuado recorrendo aos ajustamentos;
- Um problema de risco: uma contabilidade paralela implica uma imagem, perante a Administração Pública Local, de pouca credibilidade e pode ser interpretada como se de algo fraudulento se tratasse, excepto se esta prática for apenas adoptada para consumo na casa-mãe e não no país da filial;

- Um problema de complexidade: o alinhamento dos preços de cedência internos para uma grande panóplia de artigos e diversos de local para local é forçosamente complicado e de difícil prática.

## 2- Uma solução organizacional: a criação de Direcções Regionais;

A criação de Direcções Regionais para controlo das várias filiais nessa região pode trazer algumas vantagens:

- Existe uma redução efectiva entre a unidade de controlo e o centro de controlo;
- Permite um melhor conhecimento das realidades locais, o que leva à prática de melhores acções de coordenação nessa zona;

Com efeito, a direcção regional pode ser o elo de ligação entre as filiais e a casa-mãe. Pode no entanto ser encarada, pelos gestores das filiais, como uma fonte de frustrações pois de alguma forma eles tendem a ver o seu poder de decisão reduzido. Por outro lado, estas direcções regionais também representam custos acrescidos, pois carecem de uma estrutura mais ou menos pesada e com recurso a novos quadros superiores.

## 3- Segunda solução organizacional: estabelecimento de um processo de colaboração e cooperação filiais / casa-mãe;

A relação de cooperação entre as filiais e a casa-mãe através de orçamentos previamente negociados e aprovados por mutuo acordo, pode contribuir para ultrapassar certas dificuldades, nomeadamente nos preços de transferência interna, que podem ser manipulados seguindo determinada estratégia fiscal<sup>5</sup>, independentemente dos objectivos de rendibilidade da filial poderem não ser cumpridos, mas existindo a tal cooperação prévia, todas as partes sabem exactamente onde estão.

Esta cooperação só por si não resolve todos os problemas. Para determinar os objectivos duma filial, a casa-mãe vai basear-se nas performances passadas de outras filiais e se não se atingirem os resultados esperados essa cooperação será ainda assim um fracasso.

## 4- Terceira solução organizacional: estabelecimento de uma política de recursos humanos;

A qualidade do controlo exercido sobre uma filial está directamente relacionada com a qualidade de informação dentro da própria filial e entre esta e a casa-mãe.

Uma boa comunicação depende duma linguagem comum, com canais de comunicação que funcionem com a necessária fluidez e um conhecimento de ambas as partes sobre o objecto de comunicação.

---

<sup>5</sup> Cada vez menos devido à sua regulamentação internacional

Estas três condições são extremamente difíceis de reunir em grupos multinacionais. As diferenças entre países e as diferentes experiências organizacionais tornam difícil ao estabelecimento dessa linguagem comum.

Uma forma de ultrapassar estas dificuldades passa por pôr em prática uma política de gestão recursos humanos que não só constituirá uma alternativa aos meios de controlo como poderá e tenderá a atenuar as tais diferenças entre os países e experiências organizacionais.



## **5. ANÁLISE DA PRÁTICA DO CONTROLO NAS EMPRESAS ESTUDADAS**

### **5.1. Diagnóstico da situação actual no sector**

Neste capítulo vamos começar por fazer uma análise resumida de cada uma das empresas, individualmente, de forma a tirarmos as primeiras conclusões sobre aquela que irá ser a análise de fundo, que é, quais os MCC utilizados por esta tipologia de empresas.

A metodologia seguida para a selecção da amostra foi: de entre as empresas do sector com um volume de negócios superior a 75 milhões de euros -18 empresas -, seleccionamos todas as que tinham actividade internacional – 7 empresas – (Fonte: Relatório AECOPS da Construção 2001/2002).

Foram contactadas as 7 empresas no sentido de obtermos entrevista com o(s) seu(s) responsável pela área internacional. Conseguimos resposta positiva de 4, a Somague, a Construtora do Tâmega, a MSF e a Teixeira Duarte. A estas empresas o nosso agradecimento, pois para além da amabilidade da concessão da entrevista, elas próprias analisaram os textos de cada uma individualmente. Duas delas manifestaram explicitamente a sua concordância através de resposta escrita, enquanto que as outras o fizeram de forma implícita, pois não responderam, nem tão pouco mostraram qualquer discordância.

O facto destas empresas aceitarem a publicação deste estudo sem qualquer confidencialidade merece que se enalteça essa nobre atitude para com a investigação em gestão, pois tal não é muito comum em Portugal.

O método utilizado, como já foi referido, foi o da entrevista em profundidade com o responsável, dentro de cada empresa, pela área internacional, tendo sido previamente organizado um guião de entrevista, de modo a garantir que todas as questões fundamentais eram discutidas e por forma a obter uma certa standardização dos dados, e assim, ser possível alguma comparação entre as empresas.

No quadro 5-1 apresentamos a posição da 4 empresas no ranking do sector, segundo a AECOPS.

**Quadro 5-1. Ranking das empresas da amostra – Ano 2000**

Ranking	Empresa	Volume Negócios	% em Relação ao Lider
1	Somague	417.129.717 €	100,00%
2	Teixeira Duarte	380.857.134 €	91,30%
7	MSF	166.763.101 €	39,98%
9	Construtora do Tâmega	164.862.681 €	39,52%

Fonte: Relatório AECOPS da Cosntrução 2001 / 2001

#### **5.1.1. Somague Engenharia, S.A.**

A Somague é uma conhecida empresa de construção civil e obras públicas, sendo a sua principal especialização, barragens, pontes, portos marítimos e estradas.

A Somague Engenharia, S.A. pertence ao Grupo Somague, SGPS, empresa cotada em bolsa, com o controlo accionista a pertencer à família Vaz Guedes, que assegura o controlo da gestão, dado que o capital se encontra bastante disperso.

A terceira geração da família Vaz Guedes, assume o controlo da Somague em 1993 e desde então inicia-se um profundo processo de reorganização interna e de reformulação de objectivos.

Nesta altura, assiste-se a uma grande viragem estratégica da empresa, quando esta decide abandonar o estatuto histórico de “main contractor” da área da construção civil e obras públicas, para passar a ser um grupo de serviços de engenharia.

Toda a evolução posterior do grupo, assentou nesta importante orientação estratégica. Foi nesta altura que foi criada a Somague SGPS, sendo transferida para a então Somague Construções, S.A. toda a parte de construção civil e obras públicas, dando-se assim início a

uma profunda e radical reestruturação interna do Grupo, vindo a culminar, em 1997, com a diversificação dos negócios.

O quadro 5-2 dá-nos uma perspectiva global do grupo em geral, salientando os seus elementos caracterizadores.

**Quadro 5-2. Caracterização Genérica do Grupo Somague**

Indicadores	Dezembro 2002
Vendas Totais	771.054.766 €
Nº Total de Empregados	3.571
Grau de Internacionalização - Vendas	52.605.459 €
Grau de Internacionalização - Empregados	1.050
Grau de Internacionalização - Produção	Cerca de 5% da Produção Total
Experiência Internacional	10 anos
Presença Relevante no Estrangeiro	4 Países - 5 Filiais

Fonte: O autor com base em informação recolhida na Somague Engenharia, S.A.

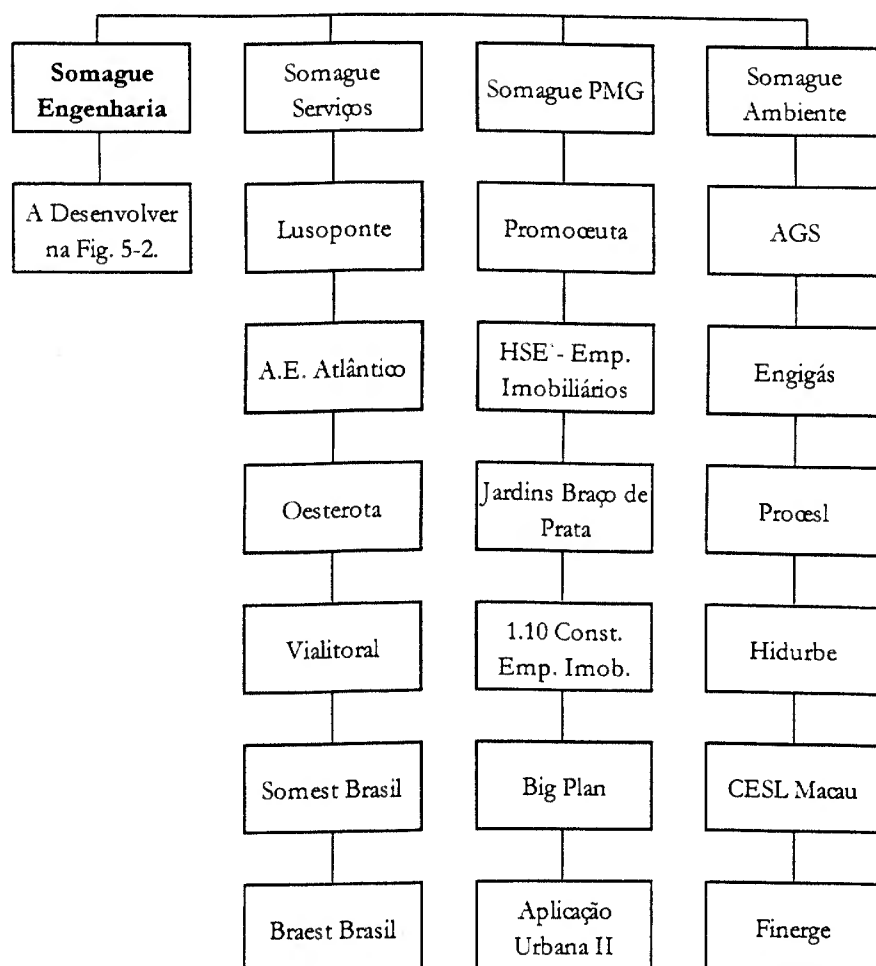
Em 1993, ano em que se inicia a profunda reestruturação do Grupo, coincide também com o início do processo de internacionalização e de diversificação de actividades para as áreas de transportes, ambiente e energia, que como já se disse vieram a culminar em 1997, ano em que adquire a empresa de construção Soconstrói, o que lhe permitiu, não só ganhar escala, mas também entrar noutros segmentos da construção civil, como por exemplo, o da habitação.

Este processo de diversificação das áreas de negócio, nomeadamente com a aposta no sector da construção civil, permitiu à Somague passar de uma dependência de 88% do sector de obras públicas em 1996, para apenas 52% em 1997.

Como consequência, as áreas de negócio da Somague, são agora as obras públicas, a construção civil, o ambiente, os transportes, a energia e a limpeza de grandes áreas.

A figura 5-1, apresenta-nos a estrutura empresarial do grupo Somague, evidenciando, a “bold”, a Somague Engenharia.

**Fig. 5-1. Estrutura Empresarial do Grupo Somague**



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Somague Engenharia, S.A.

A Somague Engenharia, S.A., consolida todas as empresas ligadas à actividade da construção, inclusive as que operam no Mercado Externo.

Desta forma, sempre que falamos na Somague Engenharia, S.A., estamos a considerar toda a actividade Nacional e Internacional no sector da construção civil e obras públicas.

Reduzir a dependência do Grupo, através da obtenção de fontes estáveis de fluxos de caixa que permitam preservar o volume de actividade, independentemente da evolução errática do sector da construção civil e obras públicas tradicional, tornou-se um objectivo estratégico para Somague. Para atingir esse objectivo, a Somague na sua estratégia de diversificação está a apostar na área dos transportes, como é o caso das concessões das auto-estradas e do saneamento básico.

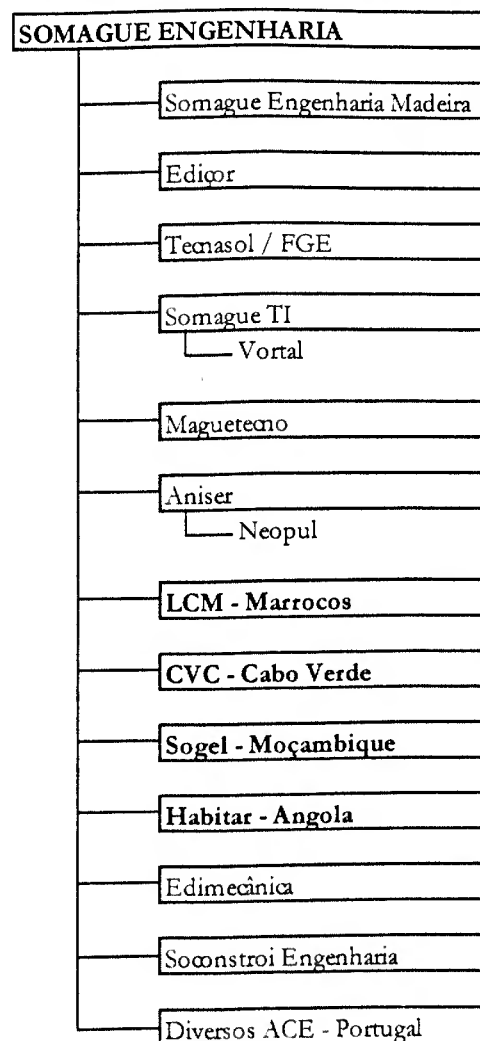
Por outro lado, cada vez mais as obras públicas, designadamente os grandes projectos, estão ligadas ao investimento privado e ao regime de concessões.

Na lógica de que as concessões de uma obra pública têm associado a respectiva construção, o objectivo estratégico passou a ser o serviço e não a construção. Desde modo, os serviços passaram a ser estratégicos e a construção um simples instrumento de desenvolvimento.

Nesta lógica, a Somague, constitui uma profunda alteração à visão clássica do papel desempenhado pelo sector da construção civil e obras públicas. Assim, na primeira linha estratégica da Somague, no cerne do crescimento dos negócios, está o binómio Concessão / Construção, numa lógica de diversificação para novas áreas de negócio.

De seguida, na figura 5-2, apresentamos a estrutura da Somague Engenharia, realçando a “bold” as participadas no mercado externo.

**Fig. 5-2. Estrutura Empresarial da Somague Engenharia, S.A.**



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Somague Engenharia, S.A.

Em termos internacionais, o Grupo Somague está presente em 6 países e 3 continentes, numa estratégia de participação em Consórcios que visam a exploração de concessões locais.

De referir que a internacionalização da Somague Engenharia se concentra no continente africano (Marrocos, Cabo Verde, Moçambique e Angola). As principais razões que nos foram indicadas para esta concentração em África, são principalmente de ordem cultural, conhecimento prévio dos mercados e consequências de parcerias estabelecidas.

Em Angola, a empresa detém a concessão do corredor de Malange, em Moçambique a concessão do corredor de Maputo e em Marrocos e Cabo Verde, Construção Civil, Portos e Aeroportos e Vias de Comunicação.

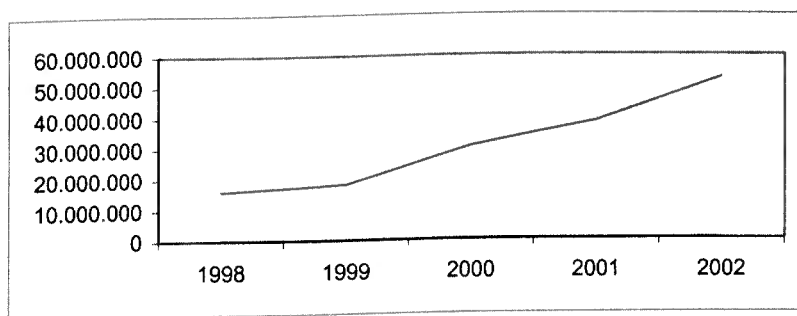
A Somague, com a sua estratégia internacional, pretende criar pólos locais, visando fazer o enquadramento e a coordenação de negócios regionais, na linha de orientação dos já existentes e tendo como pólos, Macau (Ásia), Brasil (Mercosul), Marrocos (África do Norte) e Cabo Verde (CEDEAO).

Este grupo, como já foi referido, dando os primeiros passos no mercado externo em 1993, apenas muito recentemente iniciou em força as suas operações internacionais. Tendo crescido muito rapidamente, a internacionalização do grupo, foi concretizada na mesma perspectiva, ou seja, através de um rápido e imediato crescimento, o que lhes veio a colocar problemas organizacionais.

O gráfico seguinte dá-nos a evolução do volume de negócios da Somague no mercado externo, desde 1998 até 2002.

**Gráfico 5-1 Volume de Vendas no Mercado Externo**

	1998	1999	2000	2001	2002
Volume Vendas	16.101.869 €	18.423.544 €	30.450.764 €	38.298.476 €	52.605.459 €



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Somague Engenharia, S.A.

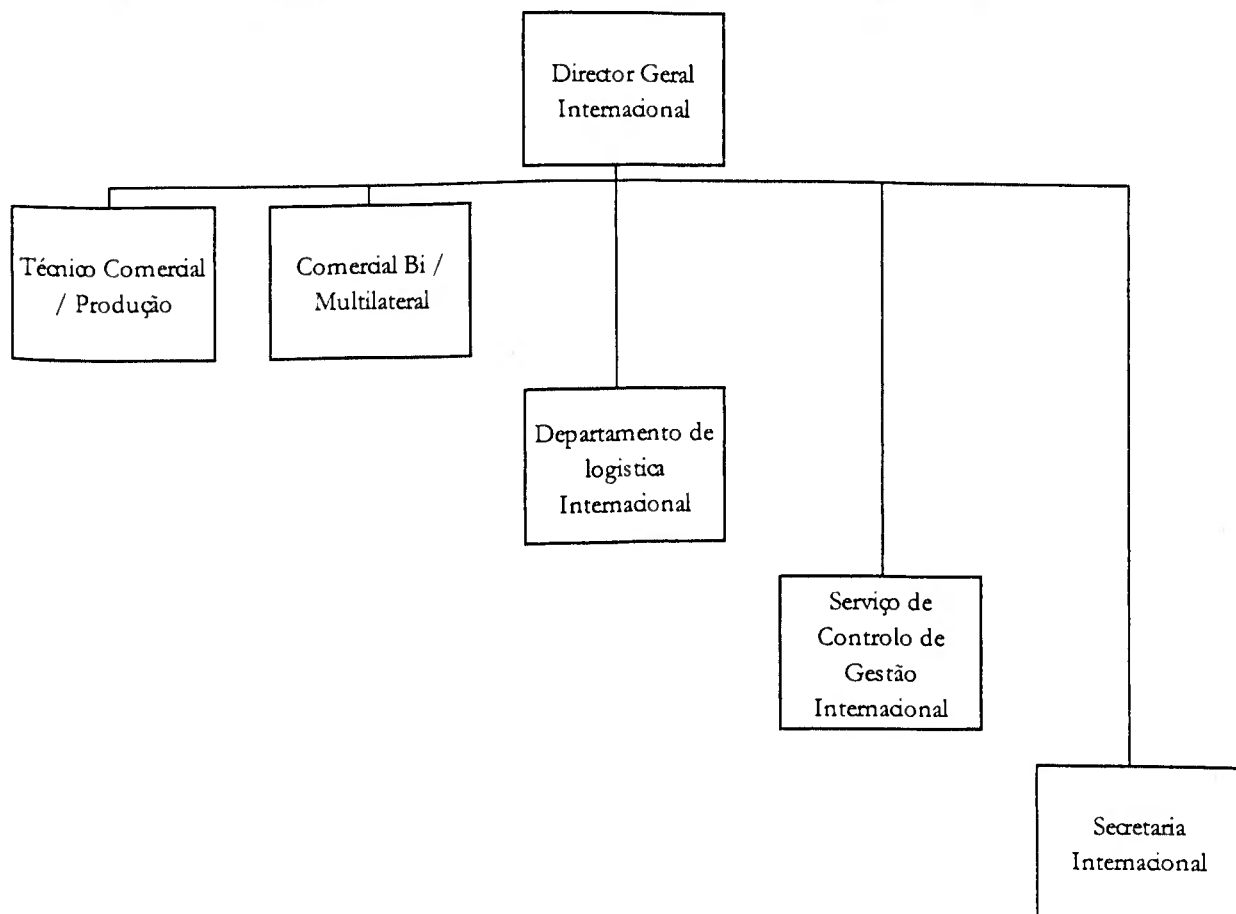
A área de construção representa cerca de 90% do volume de negócios do Grupo e da entrevista realizada concluímos estar este bem estruturado.

Assim, concluímos que na Somague Engenharia, em termos de MCC, existe uma estrutura de coordenação e controlo montada, ao nível das melhores construtoras portuguesas e internacionais, suportado por um sistema de informação para a gestão próprio.

A empresa possui uma Divisão Internacional, fig. 5-3, tendo uma organização estrutural de base matricial, onde o responsável por essa área de negócio é um Administrador da Holding e em que existe um Serviço de Controlo de Gestão a um nível que vem evidenciar o ainda pouco destaque e importância atribuído a esta função. O grau de autonomia das filiais é elevado em termos operacionais e médio em termos financeiros.

A Sede aprova os planos e orçamentos, cabendo às Filiais a gestão local, com autonomia suficiente para a sua execução.

**Fig. 5-3. Organigrama da Divisão Internacional da Somague Engenharia**



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Somague Engenharia, S.A.

Como se pode ver na Fig. 5-3 a Somague Engenharia possui Controller, ou pelo menos tem um Serviço que procura desempenhar essas funções, mas como já se referiu, a sua localização na estrutura da DVI (Divisão Internacional), demonstra ainda a falta de sensibilização para esta área por parte da gestão. De acordo com Jordan et al. (2002), estas funções deveriam estar dependentes directamente da Administração, no topo da hierarquia, por forma a exercer um verdadeiro Controlo de Gestão e da Estratégia. É de salientar que a figura do Controller existe apenas na DVI, na Somague Engenharia.

Dada a sua grande dependência do sector da construção, o controlo da obra é critico para a empresa em particular e para o Grupo em geral, o que associado à política de descentralização da gestão das obras, obriga a ter MCC sofisticados e muito fiáveis.

O sistema de controlo interno da Somague é generalizado e de uso obrigatório em todas as empresas do Grupo, quer em Portugal quer no estrangeiro, por forma a uniformizar todos os sistemas de controlo. Existem algumas excepções, derivadas principalmente da especialização dos recursos humanos e da maturidade das empresas.

O controlo da Filial é feito com base no “Business Plan” inicial, no qual se estabelecem um conjunto de objectivos a atingir. A monitorização de cada um desses objectivos consta de um Relatório Mensal específico, marcadamente financeiro.

Os sistemas de planeamento de controlo estratégico e de controlo orçamental, encontram-se normalizados ao nível da Sede e das Filiais, existindo para o efeito, um modelo formal e organizado de planeamento estratégico, que inclui um conjunto de reuniões feitas ao longo do ano, lideradas pelo Administrador com o pelouro da DVI e por vezes pelo próprio Presidente da holding.

Por outro lado, os responsáveis das várias áreas geográficas resolvem os seus conflitos interfiliais no seio da DVI, cujo responsável tem assento na Administração da Holding.

Os MCC são basicamente do tipo Financeiros, Produção e Comercial, por sistemas<sup>6</sup>, existindo também pontualmente um certo controlo personalizado, pela ligação directa e informal dos gestores das Filiais ao Presidente do Grupo.

Os controlos são feitos com base em Relatórios normalizados e de periodicidade mensal, dos tipos Pessoal e Directo, Financeiro, Marketing / Vendas e Produção / Técnico.

A análise ao meio envolvente (oportunidades e ameaças) é geralmente feita, de forma informal, pelo Administrador com o pelouro internacional.

---

<sup>6</sup> Ver Capítulo 4, Secção 4.2.2.



Ao nível da sub-holding da construção, existe um conjunto de software, com diversas aplicações específicas, que permitem a orçamentação e o controlo de execução, em qualquer obra, em qualquer parte do mundo, na base de normas comuns. É imposta a sua utilização em todas as construtoras do Grupo, sendo a ligação entre a Sede e as Filiais feita via Internet ou suporte digital.

A informação estratégica da empresa é transmitida apenas ao nível da Administração e da primeira linha da estrutura, sendo objecto de divulgação através da apresentação nas reuniões de quadros. Ao gestor da Filial é fornecida toda a informação existente na empresa.

O estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais, nomeadamente para a resolução de conflitos, é incentivado no seio do grupo.

São promovidas, como política de grupo, reuniões conjuntas com os gestores das filiais, e de âmbito mais amplo, onde se incluem todos os quadros.

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos na base da sua competência, quer como gestores de empresas, quer em termos técnicos. De salientar que dos 3.571 empregados, cerca de 15% são engenheiros, o que evidência a forte componente técnica do grupo.

Por outro lado, têm que ser de confiança, necessariamente terem “bom senso” e estarem imbuídos no espírito / cultura do grupo.

Em síntese, são seleccionados para as filiais os melhores quadros do grupo, como gestores de topo e para postos sensíveis, sendo a sua competência técnica fundamental, mais importante que a confiança pessoal.

Por norma, os gestores de topo e os quadros, são oriundos da Sede, sendo os restantes locais.

O grupo tem por norma estruturas leves, incluindo as filiais, com poucos quadros intermédios, existindo uma política de rotação dos gestores pelas várias filiais.

A Somague não possui, no entanto, ao nível dos gestores de topo e quadros superiores, um sistema formal de avaliação de desempenho, bem como de incentivos e de planeamento de carreiras, quer ao nível da Sede quer das filiais.

A avaliação informal de desempenho dos gestores das filiais é feita com base nos níveis de relacionamento com os sócios locais e do funcionamento operacional da Unidade de Negócios, bem como da rendibilidade e da contribuição desta para os resultados globais do grupo.

### **5.1.2. Construtora do Tâmega, S.A.**

A Construtora do Tâmega, nona no ranking referido anteriormente, é uma das grandes empresas na nossa praça, a actuar no sector da construção civil e obras públicas.

Tendo como principal especialização as obras públicas, nomeadamente as vias de comunicação terrestre, também está presente no mercado da construção civil.

Esta empresa não está cotada em bolsa, sendo o seu capital constituído exclusivamente por capitais privados portugueses, controlada pelas famílias Fonseca (maioritária) e Mota.

Não está integrada em nenhum agrupamento de empresas, tendo ainda como “core business” o negócio da construção propriamente dito.

Encontra-se actualmente numa fase de reorganização interna, principalmente na área da coordenação e controlo de gestão, adquirindo novas ferramentas informáticas que lhe permitam uma melhoria significativa nesta área da gestão, quer em termos qualitativos, quer em termos quantitativos.

Na Construtora do Tâmega ainda é bem patente uma estrutura de cariz marcadamente familiar e que denota um ambiente de harmonia entre os seus colaboradores.

Trata-se de uma empresa que já vem desenvolvendo a sua actividade desde à 57 anos a esta parte, com presença no mercado externo desde 1998.

**Quadro 5-3. Caracterização genérica da Construtora do Tâmega, S.A.**

<b>Indicadores</b>	<b>Dezembro 2002</b>
Vendas Totais	162.435.000 €
Nº Total de Empregados	895
Grau de Internacionalização - Vendas	0 €
Grau de Internacionalização - Empregados	311
Grau de Internacionalização - Produção	-
Experiência Internacional	7 anos
Presença Relevante no Estrangeiro	3 Países - 2 Filiais; 2 Participadas; 3 Sucursais

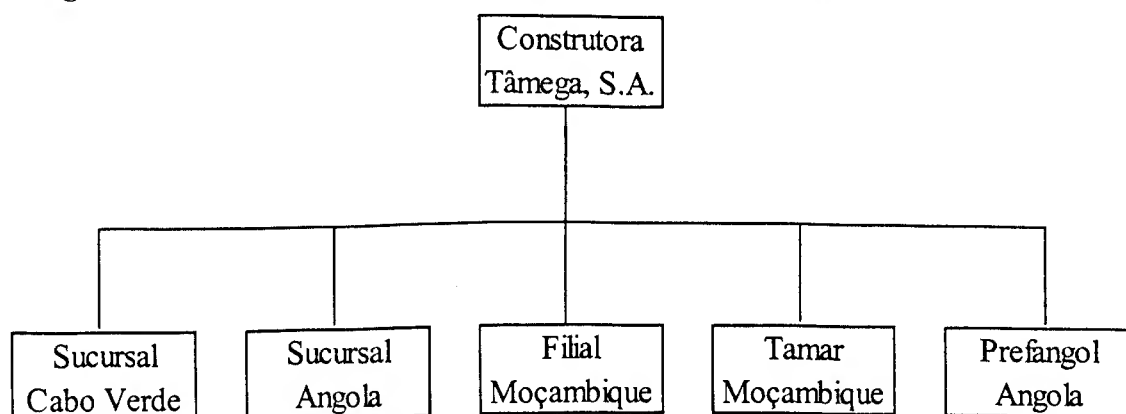
Fonte: O autor com base em informação recolhida na Construtora do Tâmega, S.A.

Com a reestruturação interna ao nível do controlo de gestão na empresa, esperam-se obter significativas melhorias na monitorização do negócio, facilitando o trabalho da gestão, dotando-a da informação necessária para que, em tempo útil, possa tomar as melhores decisões.

Como já referimos, é na parte de obras públicas, que representa cerca de 70% do volume de negócios, que a empresa tem apostado mais, mas como sabemos, cada vez mais se torna necessário a diversificação do mercado alvo.

A Construtora do Tâmega também está atenta às fortes mutações que se vêm verificando na sua “arena competitiva” que, de forma natural e sem grandes precipitações, também ela vai acompanhando, estando atenta a todos os movimentos dos concorrentes no sector.

**Fig. 5-4. Estrutura empresarial da Construtora do Tâmega**



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Construtora do Tâmega, S.A.

A Construtora do Tâmega consolida todas as empresas ligadas a si, quer as participadas, quer as filiais e sucursais.

Apesar das dificuldades em 2002, em que não obteve quaisquer vendas no mercado externo, este terá sido um ano atípico e que na opinião dos responsáveis, muito dificilmente se poderá repetir no desenvolvimento da empresa. A empresa procura consolidar as estruturas nos países onde já vêm actuando e, procura ainda uma incursão no mercado dos países do Leste Europeu.

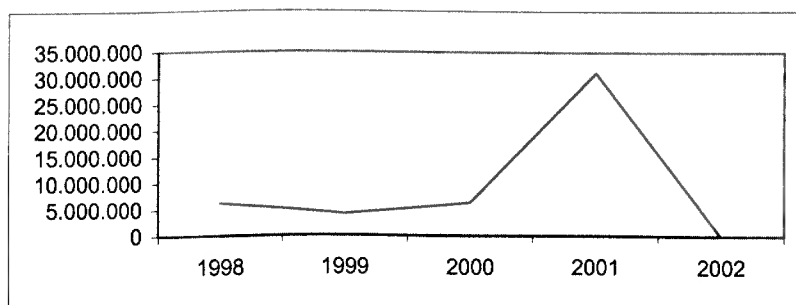
Em termos internacionais, a Construtora do Tâmega está presente em três países, todos no continente africano e pertencentes aos PALOP. Nestes três países, Angola, Moçambique e Cabo Verde, dominam as obras públicas, mais propriamente a construção ou reparação de vias de comunicação terrestre.

A estratégia internacional da empresa, visa criar e consolidar estruturas que lhes permitam o desenvolvimento dos negócios locais e alargar a sua actividade aos países de leste.

O gráfico seguinte dá-nos a evolução do volume de negócios da Construtora do Tâmega no mercado externo, desde 1998 até 2002.

**Gráfico 5-2 Volume de Vendas no Mercado Externo**

	1998	1999	2000	2001	2002
Volume Vendas	6.250.000 €	4.145.000 €	6.395.000 €	31.235.000 €	0 €



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Construtora do Tâmega, S.A.

Os MCC, como já foi referido, encontram-se em fase de reorganização. Existe, no entanto, uma estrutura montada em que a informação vai circulando e chegando aos utilizadores com alguma fluidez.

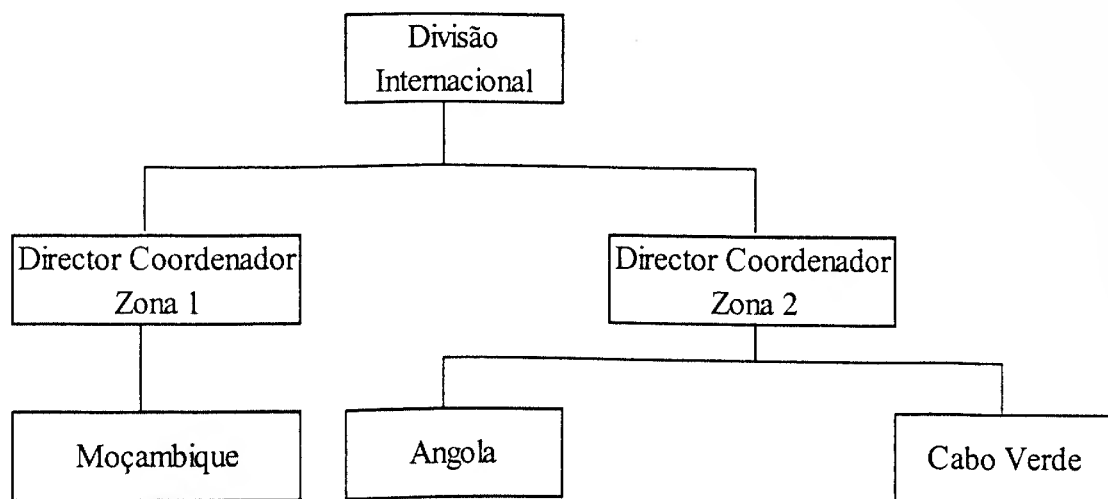
Estes MCC estão centralizados ao nível do Departamento Financeiro da Sede, daí o seu cariz marcadamente financeiro, sendo que alguma dessa informação é só tratada na Sede, no caso da estrutura local não ter condições para o fazer. Não sendo uma prática conveniente, está por isso, uma reestruturação em curso.

A empresa possui uma DVI, fig. 5-5, tendo uma organização estrutural de base matricial, onde o responsável por essa área de negócio é um Administrador, não existindo qualquer órgão de coordenação e controlo de gestão a centralizar a informação. Este trabalho é efectuado pelo Departamento Financeiro central, o que faz antever um controlo estritamente financeiro.

O grau de autonomia das filiais é médio, segundo indicações de responsáveis da empresa, mas em nosso entender, e apesar de lhe reconhecermos alguma autonomia, esta parece-nos francamente reduzida e onde todas as decisões estratégicas são tomadas ao nível da Sede.

A Sede é que elabora e aprova os planos e orçamentos, cabendo às filiais a gestão local, mas sempre com algumas reservas em relação à sua autonomia.

**Fig. 5-5. Organigrama da Divisão Internacional da Construtora do Tâmega**



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Construtora do Tâmega, S.A.

Nesta estrutura, a DVI conta com dois coordenadores para os três países onde está actualmente presente.

Cabe a estes dois coordenadores toda a gestão do negócio para o mercado externo, faltando, em nosso entender, um Departamento de Coordenação e Controlo de Gestão para toda a empresa, em vez de estar na Direcção Financeira.

Dado que o sucesso da obra é crítico para a gestão deste negócio, é atribuída muita importância à competência técnica dos seus gestores de obra.

O sistema de controlo interno, que vem sendo alvo de reestruturação, não é estendido a todas as participadas, filiais ou sucursais, uma vez que existem situações em que esse controlo interno é elaborado no seio da própria Sede. O controlo da filial é feito através de um Relatório mensal específico.

Os sistemas de controlo de planeamento estratégico e orçamental, encontram-se quase todos normalizados, ao nível da Sede e das filiais, existindo para o efeito um modelo mais ou menos formal e organizado, onde se incluem um conjunto de reuniões formais e informais, feitas ao longo do ano.

Os responsáveis pelas áreas geográficas resolvem os seus conflitos interfiliais no seio da DVI, cujo responsável tem assento na Administração.

Os MCC são do tipo Financeiro, por desempenho, dos tipos Financeiro, Marketing / Vendas e Técnico / Produção.

A análise ao meio envolvente é geralmente feita de forma informal, pelo Administrador com o pelouro internacional.

A empresa está neste momento a dotar-se de um conjunto de software, com diversas aplicações específicas, que permitem a orçamentação e o controlo de execução, daquilo que é considerado critico para a empresa, a execução das obras, em qualquer lugar, com base em normas comuns.

A informação estratégica da empresa é transmitida ao nível da Administração e da gestão de topo, sendo objecto de divulgação através de reuniões de quadros. Aos gestores das filiais também é fornecida toda esta informação.

O estabelecimento de canais informais entre os vários colaboradores também é incentivado pela empresa, até como forma de resolução de conflitos.

É também política da empresa estabelecer reuniões conjuntas com os gestores das filiais, e de âmbito mais amplo, onde se incluem todos os quadros.

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos com base na sua competência, em primeiro lugar técnica e depois como gestores de empresas.

De salientar que dos 865 empregados, cerca de 10% são engenheiros, o que evidência uma forte componente técnica do grupo.

Por outro lado, têm que merecer a confiança da Administração e estarem imbuídos no espírito / cultura da empresa.

Como gestores de topo e para postos sensíveis, os quadros, ao nível do enquadramento, são oriundos da Sede, sendo a restante mão-de-obra local.

A empresa, até pelo cunho familiar que ainda se lhe reconhece, tem estruturas leves, incluindo as filiais, com poucos quadros intermédios, existindo uma política de rotação dos gestores pelas várias filiais.

A avaliação do desempenho dos gestores das filiais é informal, feita com base nos seus resultados financeiros, de produção e comerciais, atendendo ao respectivo peso dos mesmos na casa-mãe.

### **5.1.3. MSF – Moniz da Maia, Serra e Fortunato – Empreiteiros, S.A.**

A MSF, 7ª no ranking do sector da construção civil e obras públicas portuguesas, faz parte do grupo da MSF, SGPS, empresa que não se encontra cotada em bolsa, com o controlo accionista a pertencer à família Fortunato, que assegura o controlo de gestão de todo o grupo.

A MSF foi fundada em 1969, na sequência da partilha da antiga Sociedade de Empreitadas Moniz da Maia e Vaz Guedes, SARL, entre dois grupos dos seus accionistas.

A partir do ano 1994 inicia-se um profundo processo de reorganização interna e de reformulação de objectivos estratégicos.

É por esta altura, que coincide também com a ascensão da segunda geração da família Fortunato, que se assiste a uma grande viragem estratégica na empresa, quando esta decide adquirir 53% do capital da Marlagos – Iniciativas Turísticas, S.A., da Modire – Moagens e Destilarias Reunidas, Lda, 50% do capital do Jardim da Bagatela – Empreendimentos Imobiliários, S.A. e 8,5% do capital da Neocivil – Sociedade de Construções Cíveis e Industriais, S.A., o que implicou um investimento de mais de 15 milhões de euros.

Foi nesta altura que a MSF assumiu que era necessário abandonar o negócio pura e exclusivamente do “betão”, para assumir o papel de grupo, não só de construtor, mas também de prestador de serviços de engenharia.

Toda a evolução posterior do grupo assentou nesta importante orientação estratégica, sem nunca descurar o “core business” e que esteve na razão de ser da empresa, a construção.

No ano de 1995 iniciou-se o processo de implementação de um sistema de garantia da qualidade, com o objectivo de sistematizar e estruturar diversos procedimentos praticados na empresa e tendo em vista a obtenção da respectiva certificação, o que veio a acontecer em 2001.

Em 1999 foi criada a MSF, SGPS, ficando a parte da construção exclusivamente sobre o domínio da MSF – Empreiteiros, S.A., dando-se assim início a uma profunda e radical reestruturação interna do grupo, vindo a culminar, em 1997, com a diversificação dos negócios e a modernização da gestão.

O quadro 5-4 dá-nos uma perspectiva global do grupo em geral, e da MSF – Empreiteiros em particular, bem como dos seus principais elementos caracterizadores.

**Quadro 5-4. Caracterização genérica da MSF – Empreiteiros, S.A.**

Indicadores	Dezembro 2002
Vendas Totais	107.545.000 €
Nº Total de Empregados	809
Grau de Internacionalização - Vendas	12.226.890 €
Grau de Internacionalização - Empregados	372
Grau de Internacionalização - Produção	Cerca de 11% da Produção Total
Experiência Internacional	6 anos
Presença Relevante no Estrangeiro	4 Países - 1 Filial; 3 Participadas; 2 Sucursais

Fonte: O autor com base em informação recolhida na MSF - Empreiteiros, S.A.

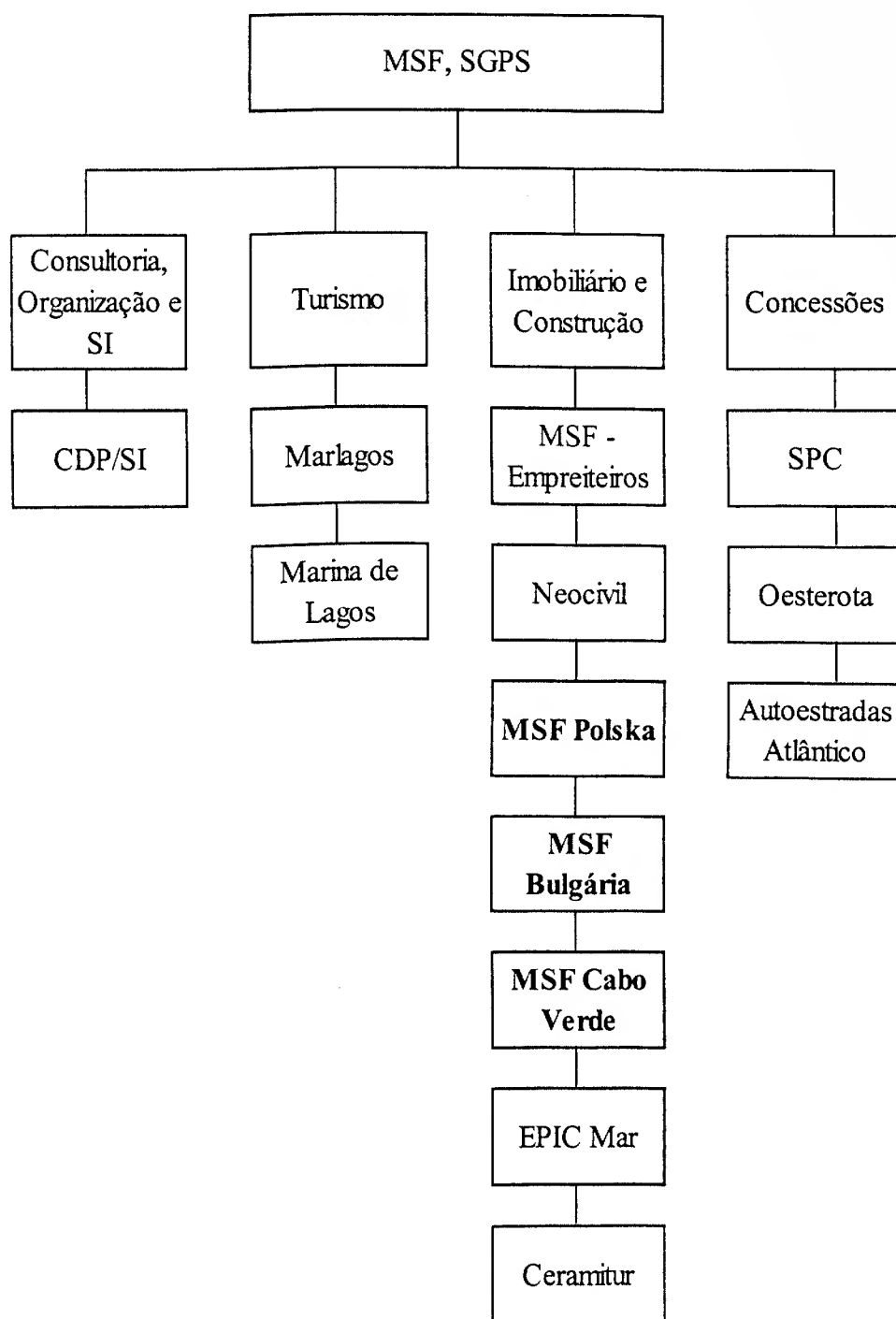
A MSF adapta-se à evolução da sociedade e dos mercados, mobilizando as suas capacidades técnicas e activos financeiros e humanos, para garantir aqueles que são os seus pontos fortes: competência técnica, eficiência de gestão, cumprimento dos prazos e qualidade de construção.

A MSF – Empreiteiros, S.A. consolida todas as empresas ligadas à actividade da construção, nomeadamente as que operam no mercado externo. Desta forma, sempre que falarmos da MSF, estamos a considerar toda a actividade nacional e internacional, no sector da construção civil e obras públicas.

De seguida vamos apresentar, na figura 5-6, a estrutura empresarial do grupo MSF, onde destacamos a “bold”, as empresas a operar no mercado externo.



**Fig. 5-6. Estrutura empresarial do Grupo MSF**



Fonte: O autor com base em informação recolhida na MSF - Empreiteiros, S.A.

Reduzir a redundância do grupo, através da obtenção de fontes estáveis de fluxos de caixa que permitam preservar o volume de actividade, independentemente da evolução do sector da construção civil e obras públicas tradicional, tornou-se objectivo estratégico crítico para o grupo.

Para atingir esse objectivo, a MSF aposta na área dos transportes, como é o caso das concessões das auto-estradas; na área internacional (onde espera já em 2004 poder facturar cerca de 30% da facturação total); estabelecer alianças estratégicas com grupos nacionais e internacionais para o desenvolvimento de oportunidades relacionadas com o imobiliário, turismo, hotelaria, etc, no país e no estrangeiro; apoiar a diversificação do grupo nos mercados nacionais e internacionais, em outras actividades, com ou sem parcerias nacionais ou internacionais.

Cada vez mais as obras públicas, nomeadamente os grandes projectos, estão ligadas ao investimento privado e ao regime de concessões. Na lógica de que as concessões de uma obra pública têm associado a respectiva construção, o objectivo estratégico passou a ser o serviço e não a construção.

Deste modo, os serviços passaram a ser estratégicos e a construção um instrumento para o desenvolvimento do grupo.

Esta lógica constitui uma profunda alteração à visão clássica do papel desempenhado pelo sector da construção civil e obras públicas. Assim, na primeira linha estratégica da MSF, está o binómio concessão / construção, numa lógica de diversificação para novas áreas de negócio.

Em termos internacionais, a MSF está presente em 4 países e 2 continentes, numa estratégia de participação em “joint-ventures” que visam a exploração dos mercados locais (concessão / exploração).

Em Cabo Verde, a empresa detém obras principalmente de vias de comunicação terrestres e aéreas; em São Tomé, construção civil e vias de comunicação; na Polónia, vias de comunicação terrestres e na Bulgária encontram-se em estudo vários projectos de concessão / construção, turismo e imobiliária.

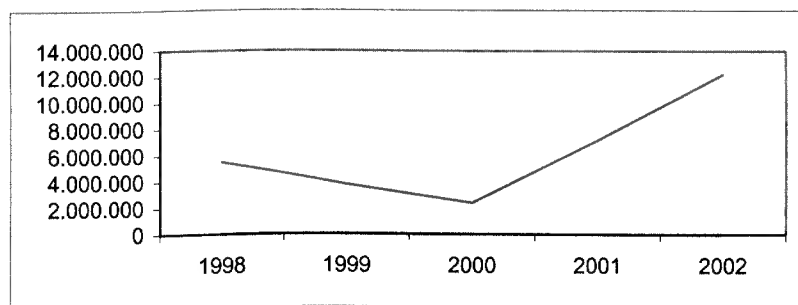
A MSF, com a sua estratégia internacional, pretende criar pólos locais, visando fazer o enquadramento e coordenação de negócios regionais, na linha de orientação dos já existentes e tendo como pólos, Cabo Verde (PALOP e CEDEAO), Polónia, Bulgária e Roménia (Países do Leste Europeu).

Este grupo, como já foi referido, começou a dar os primeiros passos no mercado internacional em 1997. Tendo crescido de forma acentuada, a internacionalização do grupo, foi concretizada na mesma perspectiva, ou seja, através de um rápido e imediato crescimento, o que lhe veio a criar alguns problemas organizacionais, uma vez que a própria organização nacional vinha sendo reestruturada.

O gráfico 5-3, mostra-nos o crescimento do volume de negócios no mercado externo, desde 1998 a 2002.

**Gráfico 5-3 Volume de Vendas no Mercado Externo**

	1998	1999	2000	2001	2002
Volume Vendas	5.505.351 €	3.790.789 €	2.430.956 €	7.204.896 €	12.226.890 €



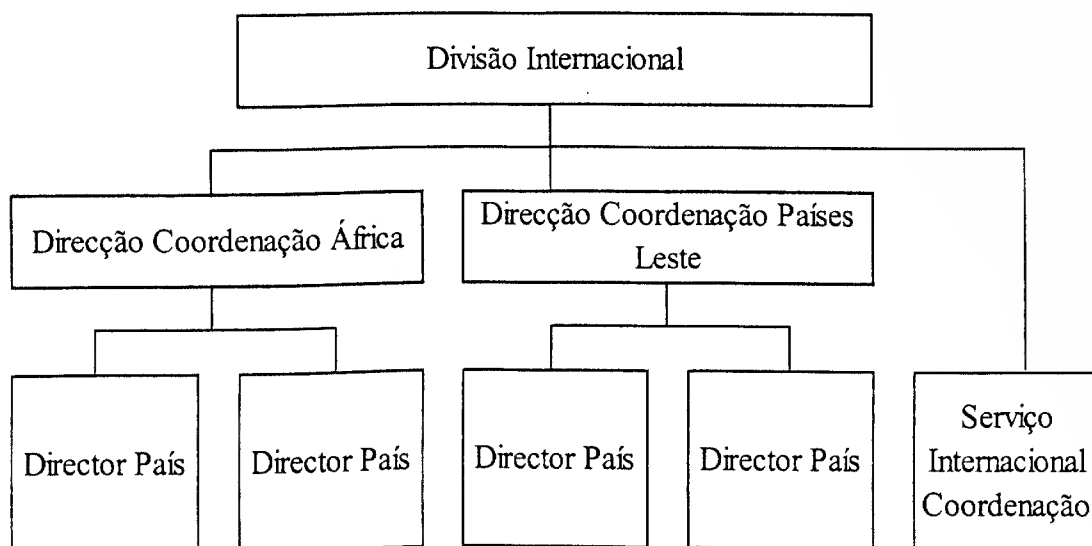
Fonte: O autor com base em informação recolhida na MSF - Empreiteiros, S.A.

Assim, na MSF, em termos de MCC, existe uma estrutura montada ou em vias de concluir essa montagem, suportado por um sistema de informação para a gestão desenvolvido no seio do próprio grupo.

A empresa possui uma Divisão Internacional, fig. 5-7, sendo uma estrutura de base matricial, onde o responsável por essa área de negócio é um Administrador, e em que existe um Serviço de Coordenação, a um nível que parece ainda indiciar a pouca relevância que é dada a esta área em detrimento da parte técnica / produção.

O grau de autonomia das filiais é médio, em termos operacionais e financeiros. A Sede aprova os planos e orçamentos, cabendo às filiais a gestão local, com autonomia suficiente para a sua execução.

**Fig. 5-7. Organigrama da Divisão Internacional da MSF – Empreiteiro**



Fonte: O autor com base em informação recolhida na MSF - Empreiteiros, S.A.

Como se pode ver na fig. 5-7, a MSF possui um controller, ou pelo menos tem um Serviço Internacional de Coordenação que procura desempenhar essas funções, mas que como já se referiu, a sua localização na estrutura hierárquica na DVI, demonstra ainda alguma falta de sensibilização para esta área a gestão, isto apesar deste serviço depender directamente do Administrador com o pelouro internacional.

Actualmente, a própria DVI encontra-se numa fase de reestruturação, em que se pretende desagregar a área técnico / produção da área marketing / comercial.

Esta desagregação parece-nos ser de todo acertada, uma vez que o controlo de obra é critico para a empresa em particular e para o grupo em geral, o que associado a uma política de descentralização da gestão em obra, obriga a ter MCC sofisticados e fiáveis.

O sistema de controlo interno da MSF é estendido e de uso obrigatório em todas as empresas e obras.

Para o mercado externo, têm-se vindo a criar ultimamente, as condições para o uso em pleno do sistema de informação próprio da MSF, para gestão de obra e do negócio.

Na empresa não existe a lógica de controlo da filial como um todo, o controlo é estabelecido ao nível da(s) obra(s), na qual se estabelecem um conjunto de objectivos a atingir.

A monitorização de cada um desses objectivos consta de um relatório mensal específico, produzido para o efeito.

Os sistemas de planeamento, de controlo estratégico e de controlo orçamental, encontram-se normalizados ao nível da Sede e obras nacionais, estando em curso a implementação ao nível das filiais e todo o mercado externo.

Os responsáveis das várias áreas geográficas resolvem os seus conflitos interfiliais no seio da DVI, cujo o responsável tem assento na Administração.

Os MCC são basicamente do tipo financeiro, produção, por sistemas<sup>7</sup>, existindo por vezes um controlo personalizado.

Os controlos são feitos com base em relatórios normalizados e de periodicidade mensal, dos tipos financeiros e técnico / produção.

A análise ao meio envolvente (oportunidades e ameaças) é feita geralmente, de forma informal, pelo Administrador com o pelouro internacional.

A MSF detém um conjunto de software, com diversas aplicações específicas, que permite a orçamentação e o controlo de execução, em qualquer obra, em qualquer parte do mundo (com eventuais adaptações às realidades locais), na base de normas comuns.

A informação estratégica da empresa é transmitida apenas ao nível da Administração e da primeira linha da estrutura, sendo objecto de divulgação através da apresentação nas reuniões de quadros.

É a primeira linha da estrutura que passa a informação estratégica que entender aos gestores das várias filiais e obras.

O estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais / obras, nomeadamente para a resolução de problemas, é incentivado no seio do grupo.

Os responsáveis pelas filiais / obras são escolhidos com base na sua competência. Numa primeira fase da internacionalização da empresa houve alguma resistência, da parte dos seus quadros, para a mobilidade e disponibilidade para o mercado externo.

Os responsáveis pelas filiais / obras têm que ser competentes como gestores de empresas e em termos técnicos.

De salientar que dos 809 empregados, cerca de 8% são quadros superiores, o que evidência a forte componente de Recursos Humanos altamente qualificados.

Procura-se que vão para as filiais os melhores do grupo, como gestores de topo e para postos sensíveis, sendo a sua competência técnica fundamental, mais importante que a confiança pessoal.

---

<sup>7</sup> Ver Capítulo 4, Secção 4.2.2.

Por norma, os gestores de topo e os quadros, ao nível do enquadramento, são oriundos da Sede, sendo os restantes locais.

O grupo tem estruturas um pouco pesadas, incluindo as filiais, com vários quadros intermédios, não existindo uma política de rotação dos gestores pelas várias filiais / obras no mercado externo.

A MSF não possui um sistema formal de avaliação do desempenho, mas tem sistema de incentivos e planeamento de carreiras, quer ao nível da Sede quer das filiais.

#### **5.1.4. Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.**

A Teixeira Duarte Engenharia, S.A., sendo a 2ª empresa do ranking, pertence ao grupo Teixeira Duarte, que está cotado em bolsa, com o controlo accionista a pertencer à família com o mesmo nome, Teixeira Duarte.

Apesar de ser uma empresa tradicional, já com 69 anos de história, tem sabido acompanhar a evolução dos mercados e sempre se posicionou no seu topo.

Desde muito cedo se lançaram no mercado externo, nele permanecendo contra as maiores adversidades, como foi o caso de Angola durante os piores anos da fustigada guerra que assolou o país, onde têm vindo a consolidar posições de forma sustentada e com objectivos bem definidos.

O grupo tem sido alvo de várias reorganizações internas e reformulação de processos aos mais variados níveis.

Actualmente o grupo é composto por 121 sociedades, delegações exteriores, agrupamentos ou consórcios, sendo que cada uma destas entidades dispõe dos seus próprios órgãos de gestão.

A orientação geral e a supervisão das actividades da empresa são realizadas através de ligações directas dos elementos com funções executivas aos órgãos da hierarquia corporizados nos centros de exploração e nas direcções centrais.

O quadro 5-5 dá-nos uma perspectiva global do grupo em geral e da Teixeira Duarte Engenharia em particular, bem como dos seus principais elementos caracterizadores.

**Quadro 5-5. Caracterização genérica da Teixeira Duarte**

Indicadores	Dezembro 2002
Vendas Totais	722.000.000 €
Nº Total de Empregados	6.447
Grau de Internacionalização - Vendas	118.000.000 €
Grau de Internacionalização - Empregados	1.934
Grau de Internacionalização - Produção	Cerca de 16% da Produção Total
Experiência Internacional	23 anos
Presença Relevante no Estrangeiro	4 Países - 3 Continentes - 31 Associadas, Filiais ou Outras

Fonte: O autor com base em informação recolhida na Teixeira Duarte, S.A.

Como já foi referido, a Teixeira Duarte manteve-se atenta às evoluções do mercado e, apesar do seu “core business” continuar a ser o negócio da construção, também ela já apreendeu os novos conceitos derivados do binómio concessão / construção.

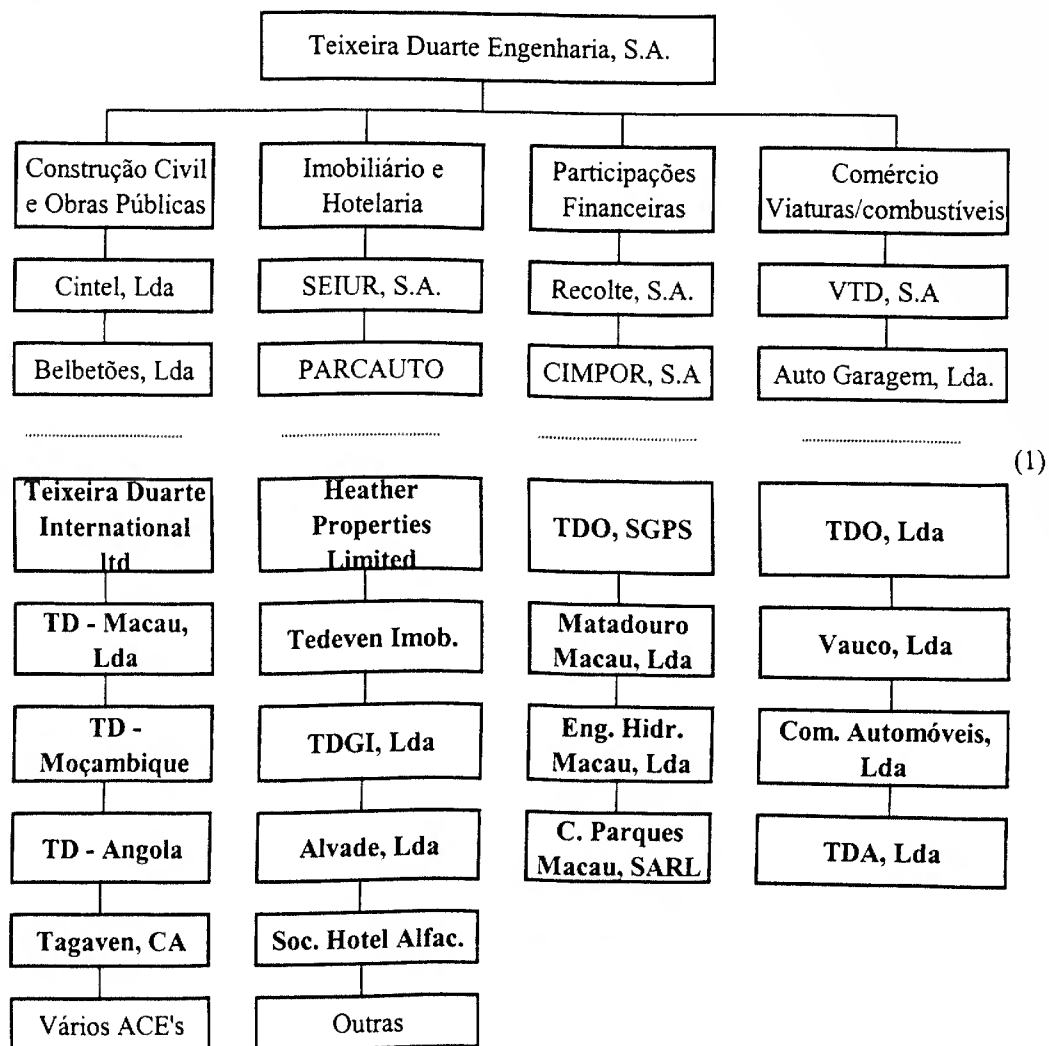
Além da construção “pura”, a Teixeira Duarte também já se afigura como um forte prestador de serviços.

A Teixeira Duarte diversificou o negócio de tal forma que hoje tem empresas no seu grupo que vão desde o imobiliário, hotelaria, comércio alimentar, participações financeiras, à comercialização de viaturas e combustíveis.

A empresa consolida todas as actividades, quer estejam elas ou não ligadas ao sector da construção, que representa 58% do volume de negócios total do grupo. Significa isto que o peso da construção no grupo representa pouco de mais metade do seu volume de negócios total, sendo que: o imobiliário, hotelaria e comércio alimentar representam 17%; enquanto que o comércio de automóveis e combustíveis representa 25%.

Na fig. 5-8 podemos ver a estrutura empresarial do grupo Teixeira Duarte, que será apresentada de forma simplificada, onde se evidenciam todas as actividades onde o grupo está presente e detém participações.

Fig. 5-8. Estrutura empresarial do Grupo Teixeira Duarte



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Teixeira Duarte, S.A.

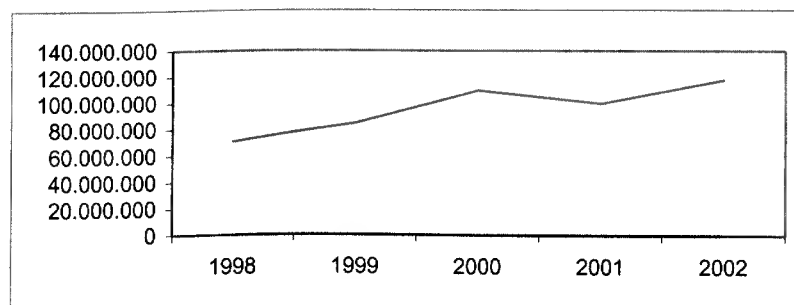
(1) Estrutura simplificada de modo a evidenciar as empresas internacionais (a "bold")



O gráfico 5-4, indica-nos a evolução do volume de negócios da empresa no mercado externo.

**Gráfico 5-4 Volume de Vendas no Mercado Externo**

	1998	1999	2000	2001	2002
Volume Vendas	71.000.000 €	85.000.000 €	110.000.000 €	100.000.000 €	118.000.000 €



Fonte: O autor com base em informação recolhida na Teixeira Duarte, S.A.

De salientar, na lógica do binómio concessão / construção, que as concessões têm associadas a respectiva construção, daí o interesse crescente pela passagem do construtor para prestador de serviços, que tem geralmente associada uma perpetuidade, contrariamente, a construção dá-se num determinado período limitado de tempo.

Em termos internacionais, a Teixeira Duarte está presente em 4 países e 3 continentes, numa estratégia que visa a exploração de concessões locais, construção e outras oportunidades de negócio, que depois de previamente analisadas pela Administração ao nível da Sede, demonstrarem ser suficientemente atractivas para a empresa.

No continente africano a empresa vem actuando em Angola e Moçambique, no continente americano, na Venezuela e no continente asiático, em Macau.

Em Angola, após o longo período de guerra em que o país esteve “mergulhado”, finalmente parece ter-se alcançado a paz generalizada a todo o país. A Teixeira Duarte tem actuado na área da hotelaria, imobiliário e nas obras públicas, principalmente na construção e reparação de vias comunicação terrestres.

Em Moçambique, e devido à estagnação do mercado, não têm sido lançados novos concursos públicos. Ainda assim, a empresa vem-se mantendo em actividade nos ramos da hotelaria e imobiliário.

Na Venezuela, apesar da grave crise política, social e económica, através da filial Tegaven, já com uma longa experiência deste mercado, adequou-se à conjuntura e garantiu a

sua rendibilidade económico-financeira, tirando partido da empreitada em curso de ampliação do Aeroporto Internacional de Maiquetia.

Em relação a Macau, não existem ocorrências relevantes neste momento, mantendo a empresa as suas participações na Matadouro Macau, SARL, Eng. Hidráulica Macau, Lda. e Construções Parques Macau, SARL.

Na Teixeira Duarte, em termos de MCC, existe uma boa estrutura de coordenação e controlo montada, suportada por convenientes sistemas de informação e apoio à gestão.

A empresa, contrariamente às analisadas anteriormente, não possui Divisão Internacional, encontra-se organizada por Divisão por área geográfica, em que o responsável por cada uma destas áreas responde perante o Conselho de Administração da empresa.

Esta organização evidencia alguma delegação de poderes e descentralização, o que não equivale a um controlo menos rigoroso.

A empresa não possui controller. O controlo é exercido principalmente pela Direcção Financeira do grupo, bem como pelos responsáveis da cada área geográfica.

O grau de autonomia das filiais é elevado em termos operacionais, mas muito reduzido em termos financeiros.

A sede aprova os planos e orçamentos, cabendo às filiais a sua gestão local, com autonomia suficiente para a sua execução.

O controlo da filial é feito com base no “business plan”, sendo que o seu acompanhamento é feito através de relatórios mensais e específicos.

Os sistemas de planeamento e controlo estratégico não se encontram normalizados. Devido às especificidades e complexidade do grupo ainda não foi possível dar esse passo, sendo um dos objectivos da gestão da empresa.

Os MCC são do tipo financeiro e exercidos, como já foi referido, pela Direcção Financeira do grupo e pelos responsáveis pela área geográfica.

A análise ao meio envolvente (oportunidades e ameaças) é geralmente feita, de forma informal, pela Administração do grupo.

A informação “circula” por suporte electrónico no seio de todo o grupo, hierarquizada e com diferentes níveis de acesso.

A informação estratégica da empresa é transmitida ao nível da Administração e gestores de topo (1ª linha da estrutura), sendo objecto de divulgação através de apresentação nas reuniões de quadros.

O estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais, nomeadamente para a resolução de conflitos, é incentivado no seio do grupo.

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos com base na sua competência, de gestor e como técnico. Por outro lado, têm que estar perfeitamente imbuídos na cultura e espírito de equipa da empresa.

Dos 6.447 trabalhadores do grupo, cerca de 10% são engenheiros, o que evidência a forte componente técnica do mesmo.

O grupo apresenta uma estrutura pesada, com algumas chefias intermédias, o que de certa forma acaba por ser justificado pela complexidade das mais variadas actividades da estrutura empresarial do grupo.

A Teixeira Duarte não possui, a qualquer nível, um sistema formal de avaliação do desempenho, bem como de incentivos e planeamento de carreiras (apesar de ser prática corrente a distribuição de parte dos resultados pelos trabalhadores), quer ao nível da sede, quer das filiais.

A avaliação informal do desempenho dos gestores das filiais é feita com base nos níveis de relacionamento com os sócios e do funcionamento operacional da Unidade de Negócios, bem como da sua rendibilidade e da contribuição desta para os resultados globais do grupo.

## **5.2. Análise ao Controlo exercido actualmente**

### **5.2.1. Principais dados recolhidos nas Empresas inquiridas**

Da investigação efectuada, no que respeita aos MCC, foi visível a preferência pelos de carácter formal e burocrático (Jarillo e Martinez: 1989), assente em relatórios normalizados, quantitativos e preferencialmente de cariz financeiro.

Foi também possível concluir da pouca importância atribuída aos MCC orientados para a pessoa, privilegiando-se a lógica organizacional hierárquica baseada numa estrutura vertical.

A não preferência por políticas de socialização nas empresas como MCC. Com base no quadro 5-6, podemos ver que os principais instrumentos de coordenação e controlo, ou seja, os sistemas de planeamento estratégico e de controlo orçamental, formais e normalizados, são, em regra, utilizados ao nível das sedes e das filiais.

**Quadro 5-6. MCC nas empresas objecto do nosso estudo**

	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Planeamento Estratégico Formal e Normalizado Sede	Sim	Sim	Sim	Não
Planeamento Estratégico Formal e Normalizado Filial	Sim	Sim	Não	Não
Controlo Orçamental Formal e Normalizado Sede	Sim	Sim	Sim	Não
Controlo Orçamental Formal e Normalizado Filial	Sim	Sim	Não	Não
Controller Sede (1)	Sim	Não	Sim	Não
Controller Filial	Sim	Não	Sim	Não
Política de Formação comum a todo o Grupo	Não	Não	Não	Não
Cultura de Empresa	Sim	Sim	Sim	Sim
Políticas de Socialização	Não	Não	Não	Não

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas

(1) Integrado na DVI, à excepção da Teixeira Duarte e Tâmega que não têm

Por outro lado, o possuir um “controller” (ou as funções de) na Sede da empresa / grupo e nas filiais, não se mostrou ser um factor relevante, isto apesar desta figura até existir em duas das quatro empresas, integrados na DVI. Nas que existe, ocupa um lugar na estrutura da empresa / grupo que, não permite que essas funções possam ser desempenhadas segundo os parâmetros de apoio à implementação da estratégia, que pensamos serem as funções do controller, mas com um cariz meramente de controlo financeiro (Quadro 5-6).

No que respeita à cultura de empresa, todas as empresas assumem possuir uma cultura de empresa forte (Quadro 5-6).

Já no que respeita à formação profissional, todas as empresas admitiram a não existência de políticas de formação (Quadro 5-6).

Analisando agora a tipologia dos MCC, quadro 5-7, verifica-se que a generalidade elegeu o Desempenho Financeiro, como o conjunto de instrumentos para o acompanhamento, coordenação e controlo das filiais no estrangeiro.

**Quadro 5-7. Tipologia dos MCC**

	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Controlo por Desempenho Financeiro	Sim	Sim	Sim	Sim
Controlo por Sistemas	Não	Não	Não	Não
Controlo por Estratégia	Não	Não	Não	Não
Controlo Personalizado	Não	Não	Não	Não
Controlo Ideológico	Não	Não	Não	Não

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas

Quanto à tipologia dos relatórios, quadro 5-8, os Financeiros e os de Produção / Técnicos, colheram a unanimidade das empresas objecto do nosso estudo, como era previsível.

O relatório de Marketing / Vendas só não acolhe a unanimidade porque uma das empresas referiu não o utilizar.

Quanto aos outros tipos de relatórios, apenas um dos grupos refere a utilização de todas as formas que foi questionado.

De salientar ainda a demonstração da pouca preocupação evidenciada, no que diz respeito ao meio ambiente. Apenas uma empresa diz receber relatórios sobre esta matéria.

**Quadro 5-8. Tipologia dos Relatórios de Acompanhamento e Controlo**

	<b>Somague</b>	<b>Tâmega</b>	<b>MSF</b>	<b>Teixeira Duarte</b>
Pessoal e Directo	Não	Não	Não	Sim / Mensal
Marketing e Vendas	Sim / Trim.	Sim / Mensal	Não	Sim / Mensal
Financeiro	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal
Produção / Técnico	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal
Meio Ambiente	Não	Não	Não	Sim / Mensal
Qualidade	Não	Não	Não	Sim / Mensal
Objectivos Estratégicos	Não	Não	Não	Sim / Mensal
Segurança	Não	Não	Não	Sim / Mensal
Business Plan	Sim / Mensal	Não	Não	Sim / Mensal

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas

Quanto à definição de um quadro caracterizador, contendo os indicadores considerados fundamentais pelos inquiridos, para um eficiente acompanhamento, coordenação e controlo das filiais no estrangeiro por parte da Sede, a opção recaiu sobre mecanismos formais e burocráticos e que vamos sintetizar no quadro 5-9.

**Quadro 5-9. Parâmetro Burocráticos de Coordenação e Controlo**

Parâmetros mais utilizados (por obra individualmente / ou Filial)	
Demonstração de Resultados.....	€
Evolução dos Resultados.....	€
Disponibilidades.....	€
Evolução das Disponibilidades.....	€
Facturação.....	€
Evolução da Facturação.....	€
Custos Directos e Indirectos.....	€
Evolução dos Custos Directos e Indirectos.....	€
Prazo Médio de Pagamento.....	Dias
Prazo Médio de Recebimentos.....	Dias
Evolução do Saldo de Clientes.....	€
Margem Operacional.....	€
Indicadores de Stocks.....	€ / Unid.
Indicadores de Produção.....	€ / Unid.
Mapas de Pessoal.....	Nº
Recursos Utilizados ( custo equipamentos):	
- Horas de Trabalho.....	€ / Nº
- Horas à Disposição.....	€ / Nº
- Horas de Avaria.....	€ / Nº

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas

No que respeita aos Sistemas de Informação, que constituem um poderoso apoio ao “mecanismo de Controlo”, sendo a sua influência fortemente sentida no seio das organizações, e o enorme poder que proporciona a quem os controla. Constatou-se que existem estádios diferenciados de integração do Sistema de Informação para a Gestão (ver quadro 5-10).

**Quadro 5-10. Sistemas de Informação**

	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
SI Integrado ao nível da Sede	Sim	Sim	Sim	Sim
SI Integrado ao nível da Filial	Sim	Sim	Não	Não
Divulgação Informação Estratégica ao nível Sede	Administração	até 1ª Linha	até 1ª Linha	até 1ª Linha
Divulgação Informação Estratégica ao nível Filial	Responsável	até 1ª Linha	até 1ª Linha	Responsável

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas

Sabendo-se que o investimento em Sistemas de Informação, quando bem planeado e bem implementado, aumenta a capacidade de processamento da informação recolhida, é com naturalidade que a generalidade da amostra referiu precisamente o empenhamento e investimentos em SI / TI.

Quanto à selecção do perfil dos gestores de topo para as filiais, depende genericamente, do modelo organizacional, do meio envolvente local onde vai trabalhar, da maior ou menor autonomia da filial em causa e também os objectivos que se pretendem atingir. É diferente o perfil exigido ao gestor responsável pela criação e lançamento de uma empresa, daquele que vai gerir uma empresa madura e estabilizada.

Por outro lado, constituindo os traços de personalidade dos gestores um poderoso “mecanismo de controlo” por parte da sede sobre as filiais, torna-se evidente o extremo cuidado que deverá ser colocado na sua selecção.

De forma geral, o perfil de um gestor é caracterizado por um conjunto maior ou menor de parâmetros, dependendo da maior ou menor profundidade da caracterização que se pretende.

Do estudo efectuado, os principais parâmetros indicados pela empresas objecto de estudo, foram os que constam do quadro 5-11.

**Quadro 5-11. Caracterização do Perfil de um Gestor de uma Filial**

	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Competência Técnica	1º	1º	1º	1º
Confiança Pessoal	2º	2º	2º	2º
Bom Senso				
Capacidade de Análise da Informação				
Boa Capacidade de Decisão	5º		5º	
Interiorização da Cultura de Grupo	3º	3º	3º	3º
Disponibilidade para Expatriação	4º	4º	4º	4º
Ambicioso e Capaz de Aceitar Desafios		5º		5º

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas

Da análise do quadro, no que respeita à escolha do gestor responsável pela filial, verificou-se uma total unanimidade quanto à competência técnica e confiança pessoal a ter em conta no perfil do gestor a escolher.

A origem dos gestores de topo existe uma clara preferência pela nacionalidade portuguesa.

No tocante à mobilidade dos recursos humanos com perfil internacional, constituem operações pouco usuais, o que em nossa opinião é explicável pela curta experiência internacional no sector em estudo.

No que diz respeito aos sistemas formais de avaliação de desempenho, as empresas não os possuem. Apenas uma das empresas estudadas, a MSF, refere ter um sistema formal de planeamento de carreiras para os seus quadros.

Os incentivos são proporcionais ao grau de êxito da filial e à sua contribuição e peso para os resultados do grupo.

Outro dado relevante que se obteve, foi o facto da qualidade do relacionamento do gestor da filial com os parceiros locais e que vai constar da avaliação informal que é feita do desempenho desse gestor.

Analisando agora a autonomia das filiais, temos que considerar desde logo dois grandes grupos distintos, a Autonomia Financeira e a Autonomia Operacional.

No quadro 5-12, podemos observar os graus de autonomia das filiais, segundo dados recolhidos nas empresas analisadas.

**Quadro 5-12. Grau de Autonomia das Filiais**

	<b>Somague</b>	<b>Tâmega</b>	<b>MSF</b>	<b>Teixeira Duarte</b>
Autonomia Financeira Média	X	X		
Autonomia Financeira Reduzida			X	X
Autonomia Operacional Elevada	X			X
Autonomia Operacional Média		X	X	
Atribuição de Recursos	Sede	Sede	Sede	Sede
Contratação da Gestão da Filial	Sede / Filial	Sede	Filial	Filial
Estabelecimento de Parcerias Locais	Sede / Filial	Sede	Sede	Sede
Definição do Mercado Alvo	Sede	Sede	Sede	Sede
Entrada em Novos Mercados	Sede	Sede	Sede	Sede
Introdução de Novos Produtos / Serviços	Sede	Sede	Sede	Sede
Aprovação de Planos e Calendarizações	Sede / Filial	Filial	Sede / Filial	Sede
Mudanças na Organização da Filial	Sede / Filial	Sede	Sede / Filial	Filial
Novos Investimentos:				
- Incluídos no Plano e Orçamento	Sede	Filial	Filial	Sede
- Não Incluídos no Plano e Orçamento	Sede	Sede	Sede	Sede

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas



Também quanto à autonomia das filiais existe quase que uma unanimidade, que vai no sentido de concentrar na sede a capacidade de decisão sobre tudo o que seja estratégico e que signifique aumento de recursos, ou consumos de fluxos de caixa muito elevados.

A unanimidade é total quanto ao poder exclusivo da sede sobre investimentos não contemplados no Orçamento aprovado.

No tocante a investimentos previstos no Orçamento metade das inquiridas consideram ser uma competência das filiais, responsabilidade da sua gestão, mas sempre com uma coordenação financeira da sede.

Em qualquer uma das inquiridas, o acompanhamento e o controlo da gestão financeira são considerados críticos para o bom desempenho.

Como se pode constatar no quadro 5-13 o peso da facturação internacional ainda é bastante reduzido, mas temos que considerar que há muito poucos anos é que as empresas do sector começaram a apostar na internacionalização, e ainda assim, trata-se de um grupo bastante restrito, onde apenas figuram as maiores do sector.

**Quadro 5-13. Volume de Vendas**

Ano 2002	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Portugal	718.499.307 €	162.435.000 €	98.059.583 €	604.000.000 €
Estrangeiro	52.605.459 €	0 €	12.226.890 €	118.000.000 €
Total	771.104.766 €	162.435.000 €	110.286.473 €	722.000.000 €
% Internacional	6,82%	0,00%	11,09%	16,34%

Fonte: O autor com base em informação recolhida nas empresas

Importa chamar a atenção para o facto de uma das empresas não apresentar qualquer facturação no mercado externo, mas a explicação que nos foi dada é que se havia tratado de um ano completamente atípico, sendo que nos últimos quatro anos esta empresa vinha facturando, no mercado externo, cerca de 9% ano.

## **6. CONTRIBUTOS PARA MELHORES PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO NO SECTOR E CONCLUSÕES**

### **6.1. Mecanismos de Coordenação e Controlo**

Após a análise efectuada aos MCC utilizados nas empresas do sector, com actividade no mercado externo, vamos passar a apontar, alguns processos ou modelos de organização e controlo que, em nossa opinião, podem levar a melhores práticas de controlo de gestão no sector.

Assim, podemos desde logo sugerir a desburocratização gradual e progressiva dos sistemas de planeamento, coordenação e controlo. Sistemas muito “apertados”, que não tenham em consideração os pormenores da gestão local, poderão estar condenados ao fracasso.

O gestor local que não se identifique com os MCC, que não lhes reconhece mérito e credibilidade na adequação à gestão local, vai acabar por “boicotá-los”, de forma indirecta ou intencional.

É necessário, portanto, alguma flexibilidade e desburocratização destes sistemas, sem esquecer quem os utiliza.

A par desta desburocratização, as organizações devem também caminhar para modelos de organização horizontal, abandonado as estruturas verticais, demasiado pesadas.

As empresas ao começarem a caminhar para níveis de elevada independência entre as várias filiais / unidades, como consequência da distribuição dos activos e das

responsabilidades, nomeadamente a partilha da tomada de decisão pelas várias filiais espalhadas pelo mundo, implica que a gestão tem que estar preparada para tomar decisões horizontalmente.

Estando também as ligações entre a casa-mãe e as filiais de certa forma enfraquecidas, quanto mais não seja, pela distância geográfica e cultural, só com MCC eficientes e eficazes é possível dar consistência ao grupo.

Neste aspecto, o facto de possuir uma cultura empresarial forte, também se afigura como fundamental para dar coerência às orientações estratégicas do grupo.

Um outro ponto que temos que evidenciar, não menos importante que os anteriores, é o da gestão dos Recursos Humanos. Grande parte do sucesso ou insucesso dos MCC deriva precisamente das capacidades e experiência das pessoas.

Assim, terão que ser pensados Sistemas de Informação, sistemas de avaliação e de incentivos e um cuidadoso planeamento de carreiras dos gestores, de acordo com a estratégia da empresa / grupo.

A socialização é fundamental ao bom funcionamento dos MCC e ao garante do seu sucesso.

Em nosso entender, as empresas têm de caminhar no sentido de obter modelos organizacionais fundamentados na sua orientação estratégica a eficácia para atingir a competitividade global, a flexibilidade local como instrumento para a flexibilidade global e as inovações como um processo de aprendizagem partilhado.

A função estratégica das filiais deve ir no sentido das várias unidades nacionais darem contribuições diferenciadas, para operações integradas a nível mundial.

O conhecimento deve ser desenvolvido e partilhado a nível mundial no seio de todo o grupo.

Os MCC devem ser vistos como instrumentos críticos de gestão, sendo a socialização e a flexibilidade indispensáveis.

Sendo os recursos humanos críticos para o sucesso da empresa, os objectivos e o desempenho devem ser avaliados em função do seu comportamento, da disciplina nas rotinas de trabalho e no alcance dos objectivos.

O grupo deve funcionar como um “cérebro”, em que todas as filiais pensam e agem em conformidade.

A estrutura organizacional, além de muito flexível, deve ser multifuncional, com uma forte cultura organizacional e fluxos de informação intensos e fluidos.

Inevitavelmente, com o crescimento das EMN portuguesas do sector, dar-se-á esta evolução natural, aliás à imagem e semelhança do que vem acontecendo com EMN estrangeiras, que desde há muito tempo começaram o seu processo de internacionalização.

Esta ideia está perfeitamente implícita nas entrevistas que recolhemos, onde podemos verificar a preocupação da gestão de topo, no investimento em SI / TI, que dêem resposta a estes grandes e importantes desafios.

Ao alertar as grandes empresas portuguesas do sector da construção para estes problemas, julgamos estar a contribuir para uma reflexão importante sobre os actuais modelos em vigor.

## **6.2. Modelo Balanced Scorecard para o sector**

Na sequência das entrevistas realizadas neste processo de investigação podemos concluir que o Balanced Scorecard ainda não é utilizado pelas empresas de construção.

A generalidade dos inquiridos afirmou que conhecia ou pelo menos já ouvira referências sobre o tema, mas não tinha experiência da sua utilização. Também concluímos não constituir uma prioridade sua, de momento, para controlo e acompanhamento dos negócios.

Concluímos existir ainda algum desconhecimento sobre o BSC e em que pode ser útil à gestão e acompanhamento do negócio, das suas vantagens e desvantagens. Desconhece-se, no terreno, as ferramentas informáticas, as empresas especializadas e os consultores que prestam serviços nesta área.

Um dado que é efectivamente uma realidade em todas as empresas inquiridas, é a existência de Tableaux de Bord, que apesar de serem quase exclusivamente preenchidos pelos tradicionais indicadores financeiros e retirados da contabilidade, na maior parte das vezes tardiamente, existe já um ou outro indicador não financeiro. Por exemplo, indicadores de pessoal (absentismo, rotatividade, acções de formação), taxa de sucesso nas participações em concursos, contencioso, estatísticas sobre os acidentes ocorridos, etc, mas sem qualquer modelo de base que relacione estas medidas com a estratégia da empresa.

Podemos apontar um ligeiro progresso em relação à informação disponível nesses TB, mas em nossa opinião, ainda muito longe da informação integrada e virada para a implementação da estratégia, como se deseja num BSC.

É necessário transmitir mais informação sobre o que é na realidade o BSC, como se pode implementar, quem pode ajudar a implementar um sistemas deste tipo e quais as vantagens que daí advêm. Acima de tudo, falta mostrar, na prática, um modelo deste tipo implementado no sector. Os gestores querem ter resposta sobre qual o valor acrescentado para a empresa de um sistema desse tipo.

Pela informação recolhida, sabemos que a Zagope, que não preenchia os critérios de selecção da amostra, introduziu o EVA nos seus TB, um indicador que também não é utilizado pelas empresas portuguesas no sector. Sabemos ainda que esta empresa está neste momento a iniciar um processo de implementação de um BSC, mas este facto resulta de uma imposição da casa-mãe, a brasileira Andrade Gutierrez, que já tem como prática corrente o acompanhamento do negócio através do BSC.

No sentido de melhorar as práticas do controlo no sector internacional da construção sugerimos a utilização do BSC, pelo que iremos apresentar um modelo que concebemos adaptado às necessidades das empresas desta amostra.

Para a formalização de um modelo genérico, embora com estratégias diferenciadas, foi necessário apurarmos quais os Factores Críticos de Sucesso, comuns às empresas, tendo por base as entrevistas.

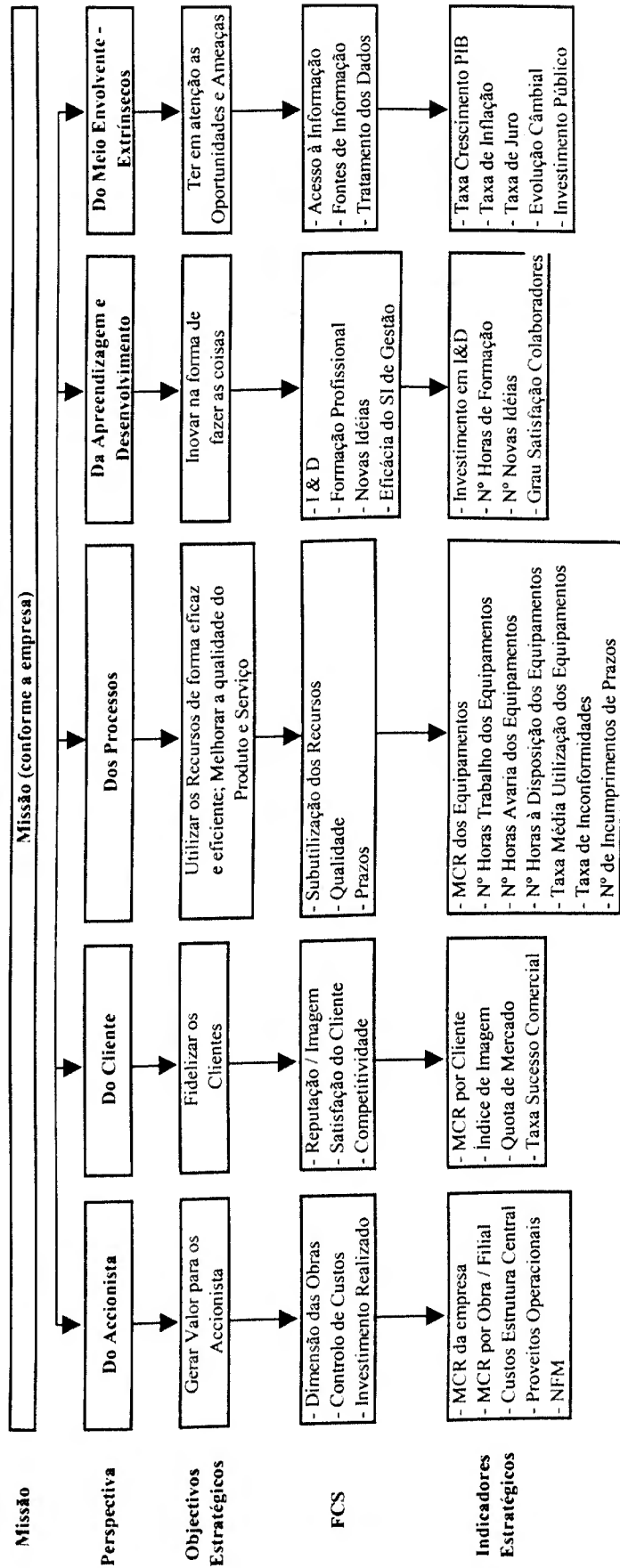
Assim, segundo os inquiridos, os FSC apresentados para o sector são:

- Qualificação dos Recursos Humanos;
- Crescimento do volume de vendas (para diluição dos custos fixos de estrutura);
- Imagem da empresa no mercado;
- Capacidade negocial com financiadores e parceiros de negócio;
- Capacidade de investimento;
- Prazos de recebimentos (principalmente por parte do Estado);
- Nível de utilização dos recursos;
- Integração vertical das actividades (centrais de britagem, centrais de betão, etc.);
- Evolução da economia nacional e internacional (particularmente nas dotações orçamentais do Estado em investimentos em obras públicas).

É com base nestes FCS que vamos agora partir para a formalização do BSC genérico para o sector.

Em primeiro lugar vamos apresentar um esquema que nos vai ajudar a perceber a concepção do BSC propriamente dito (Fig. 6-1).

Fig. 6-1. Conceção do Balanced Scorecard



Fonte: O autor

Na figura 6-1 apresentamos, as diferentes perspectivas, os objectivos estratégicos, os factores críticos de sucesso e os indicadores utilizados.

O quadro 6-1 apresenta a fórmula de cálculo dos indicadores estratégicos do BSC para o sector e a fonte de informação a ser utilizada para a sua construção.

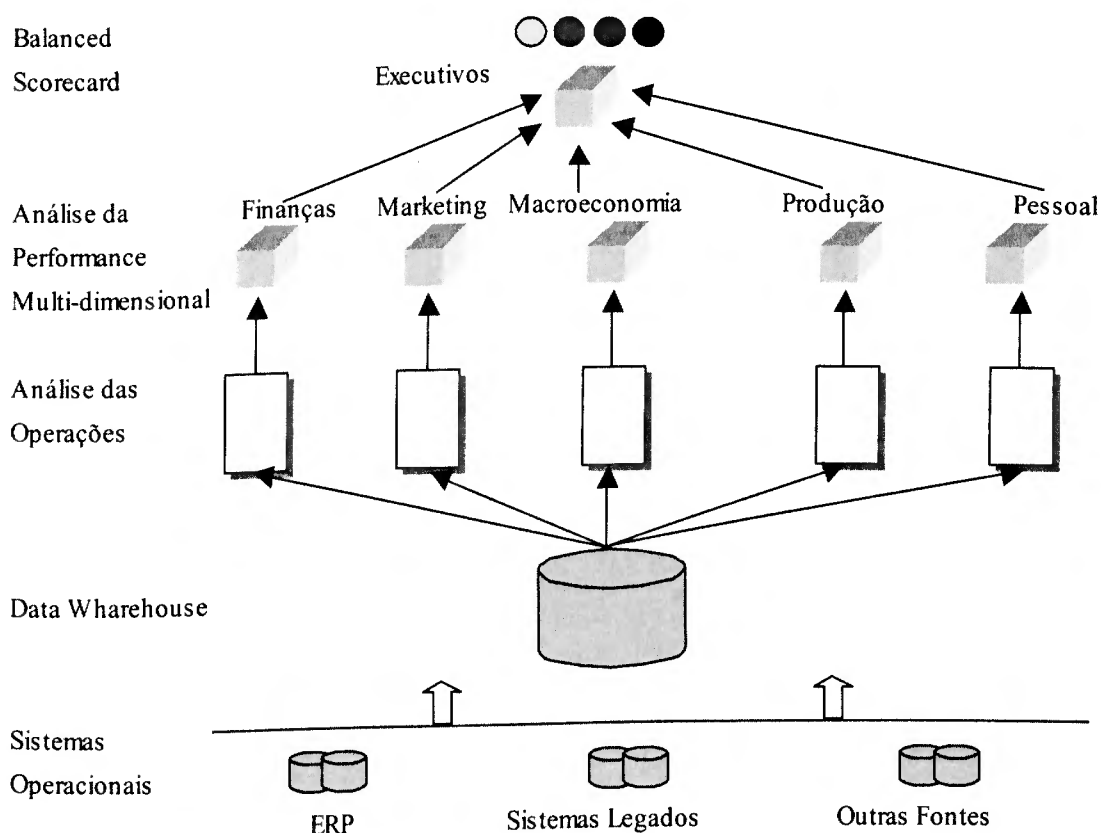
Por fim, convém referir que em relação aos desvios (quadro 6-2), vamos atribuir intervalos de alerta, com o seguinte significado:

- Desvio Verde:  $-5\% < \text{Objectivo} < +5\%$ ;
- Desvio Amarelo:  $-10\% < \text{Objectivo} < -5\%$  ou  $\text{Objectivo} > +5\%$ ;
- Desvio Vermelho:  $\text{Objectivo} < -10\%$ .

O desvio amarelo para o caso do objectivo ser excedido em mais que 5%, justifica-se porque, em nossa opinião, os desvios positivos também devem constituir um sinal de alerta e encontrar a respectiva justificação.

A preparação do BSC pode ser realizada a partir de sistemas de “Business Intelligence” que facilitem o processo de recolha e tratamento da informação, de uma forma eficiente, ou através de métodos mais artesanais como sejam as folhas de cálculo Excel (Fig. 6-2).

**Fig. 6-2. Integração da Informação no BSC**



Fonte: Adaptado de Jordan, H. et al. (2002: 286)

Em caso de necessidade de uma justificação para o(s) respectivo(s) desvio(s), deve existir sempre a possibilidade de desagregar o índice, através de “drill-down”, para podermos determinar a relação causa-efeito e actuar em conformidade. Claro que se utilizarmos folhas Excel não teremos essa facilidade.

O BSC deve ter uma periodicidade mensal e deve estar disponível na primeira semana do mês seguinte ao que se pretende analisar.

Não podemos esperar pelos indicadores e dados históricos da contabilidade, sob pena de cairmos num modelo obsoleto. Muitas vezes há necessidade de recorrermos a aproximações para ultrapassar estas questões, o que é de todo preferível.



Quadro 6-1. Indicadores Estratégicos do Balanced Scorecard – decomposição –

	Indicador de Performance	U.M.	Forma de Cálculo	Fonte
Do Accionista	Ac.1 MCR da empresa	€	Resultado Operacional - Custo Financiamento Activos Económicos da Empresa	Contabilidade
	Ac.2 MCR por obra	€	Resultado Operacional Obra - Custo Financiamento Activos Económicos da Obra	Contabilidade
	Ac.3 Peso dos custos da estrutura central	%	Custos Estrutura / Proveitos Operacionais	Contabilidade
	Ac.4 Peso das NFM nos proveitos operacionais	%	NFM / Proveitos Operacionais	Contabilidade
Do Cliente	Cl.1 Taxa de sucesso comercial	%	Volume Negócios da Empresa / Volume Negócios Propostas Apresentadas	Organização
	Cl.2 MCR dos clientes	€	MCR obras do Cliente - Custos do Cliente - Custo Financiamento Activos Económicos do Cliente	Contabilidade
	Cl.3 Índice de imagem			Associações Sect
	Cl.4 Quota de mercado	%	Volume Negócios Adjudicados Empresa / Volume Negócios Adjudicados no Sector	Associações Sect
Dos Processos	Pr.1 Taxa de inconformidades	%	Nº de inconformidade registadas / Total de Auditorias Realizadas	Qualidade
	Pr.2 MCR dos equipamentos	€	Proveitos dos Equipamentos - Custos dos Equipamentos - Custo Financiamento Activos Económicos do Equipamento	Parque Máquina
	Pr.3 Nº ocorrências com incumprimento de prazos	nº	Nº de vezes que se registaram atrasos no cumprimento dos Prazos	Qualidade
	Pr.4 Taxa média de utilização dos equipamentos		Horas Máquina Utilizadas / Horas Máquina Potenciais	Parque Máquina
Da I & D	Id.1 Nº novas idéias	nº		Qualidade
	Id.2 Investimento em I & D	€		Contabilidade
	Id.3 Horas de formação	hs		Recursos Humanos
	Id.4 Grau de satisfação dos colaboradores em relação ao SIG			Inquérito Intern
Meio Envolvente	Me.1 Taxa de Juro	%		INE / FMI / Outr
	Me.2 Crescimento do PIB	%		INE / FMI / Outr
	Me.3 Taxa de inflação	%		INE / FMI / Outr
	Me.4 Taxa de câmbio	%		INE / FMI / Outr

Fonte: O autor

Quadro 6-2. Balanced Scorecard para o Sector

ACCIONISTA						
Acumulado			Indicadores de Performance	Período		
Real	Objectivo	Desvio		Real	Objectivo	P. Homólogo
			Ac.1. MCR da empresa			
			Ac.2. MCR por obra:			
			Ac.2.1. Obra 1			
			Ac.2.2. Obra 2			
			Ac.2.2. Obra 3			
			Ac.2.3. Obra 3			
			Ac.3. Peso dos custos da estrutura central			
			Ac.4. Peso das NFM nos proveitos operacionais			

CLIENTE						
Acumulado			Indicadores de Performance	Período		
Real	Objectivo	Desvio		Real	Objectivo	P. Homólogo
			Cl.1 Taxa de sucesso comercial			
			Cl.2 MCR dos clientes			
			Cl.3 Índice de imagem			
			Cl.4 Quota de mercado			

Fonte: O autor

Quadro 6-2. Balanced Scorecard para o Sector (cont.)

PROCESSOS						
Acumulado		Indicadores de Performance		Período		
Real	Objectivo	Desvio		Real	Objectivo	P. Homólogo
			Pr.1 Taxa incumprimento			
			Pr.2 MCR dos equipamentos			
			Pr.3 N° ocorrências com incumprimento de prazos			
			Pr.4 Taxa média utilização dos equipamentos			

APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO						
Acumulado		Indicadores de Performance		Período		
Real	Objectivo	Desvio		Real	Objectivo	P. Homólogo
			Id.1 N° de novas idéias			
			Id.2 Investimento em I & D			
			Id.3 Horas de Formação			
			Id.4 Grau satisfação dos colaboradores em relação ao SIG			

MEIO ENVOLVENTE						
Acumulado		Indicadores de Performance		Período		
Real	Objectivo	Desvio		Real	Objectivo	P. Homólogo
			Me.1 Taxa de Juro			
			Me.2 Crescimento do PIB			
			Me.3 Taxa de inflação			
			Me.4 Taxa de câmbio			

### 6.3. Conclusões

Ao longo deste trabalho analisaram-se diversos modelos e correntes de investigação sobre Mecanismos de Coordenação e Controlo de Gestão.

Das entrevistas realizadas aos Administradores / Responsáveis pelas áreas internacionais das empresas seleccionadas do sector da construção civil e obras públicas portuguesas, constatou-se e analisou-se as práticas correntes que vêm sendo utilizadas para coordenação e controlo das suas actividades internacionais.

No que respeita a sistemas de informação para a gestão, embora a situação seja diferenciada entre as empresas analisadas, notam-se carências mais ou menos importantes nos sistemas instalados, nomeadamente no que respeita à integração das diferentes partes da empresa, a nível de suporte informático e de procedimentos.

Tal situação afigura-se-nos como natural, tendo em conta, o ritmo acelerado do crescimento destas empresas, mais propriamente da sua área internacional. Foi também possível constatar, a existência de operações em curso na totalidade das empresas, visando a correcção e aperfeiçoamento das carências ainda existentes ao nível dos SI / TI.

Quanto aos MCC propriamente ditos, constatou-se a utilização de mecanismos formais e burocráticos<sup>8</sup>, baseados em relatórios normalizados, basicamente de carácter financeiro e de acompanhamento da actividade, para fazer a coordenação e o controlo das filiais no estrangeiro.

A menor atenção dada aos MCC orientados para a pessoa<sup>9</sup> é uma constatação, talvez pelo reduzido estágio de desenvolvimento a nível internacional que caracteriza as empresas em análise, para além da sua cultura intrínseca.

Estes MCC podem classificar-se como uma “fusão” entre os modelos da Federação Descentralizado com o Centro da Roda<sup>10</sup> e com os Modelos de Organização Internacional ou Federação Coordenada com o de Organização Global ou “Central Hub”<sup>11</sup>.

Estes modelos são caracterizados principalmente por verem as suas actividades no estrangeiro como apêndices de uma actividade central no país de origem, com sistemas de controlo muito formais e burocráticos, sendo que poderão existir decisões descentralizadas, mas controladas pela sede.

---

<sup>8</sup> Jarillo e Martinez (1989)

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Bartlett e Ghoshal (1987)

Porém, no futuro, tal como aconteceu nos países com mais experiência internacional que Portugal, as empresas que pretendam assumir uma dimensão internacional importante, irão atribuir uma importância crescente a tipos de MCC assentes nos seguintes pressupostos:

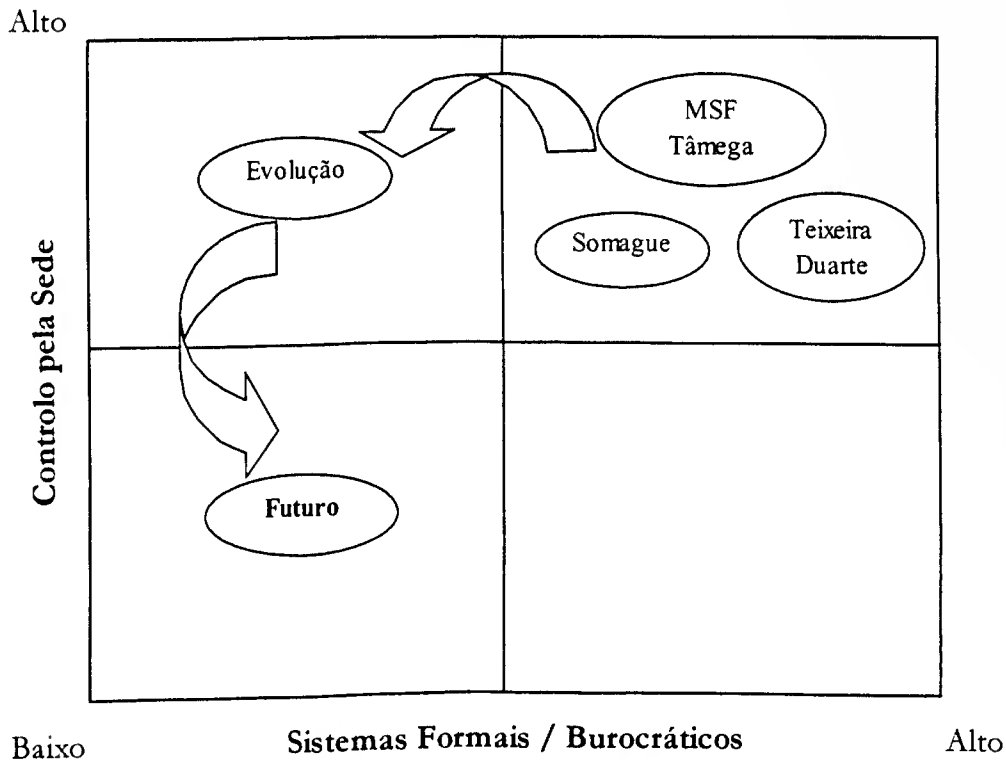
- Consolidação da uma cultura empresarial própria de crenças e valores, por via de formação comum a quadros e gestores, e da sedimentação de um quadro de valores comum a todas as empresas do grupo, nacionais e estrangeiras, e por outro lado, de uma cultura organizacional também própria, susceptível de exportação para qualquer local onde o grupo possa estender as suas operações;
- Uma política internacional de recursos humanos assente numa lógica de formação específica comum, com a criação de uma bolsa de gestores, de rotação e transferências de quadros, num sistema próprio de avaliação de desempenho e de incentivos, na troca de visitas sede - filiais, na prática de reuniões conjuntas e na horizontalização das relações entre as filiais.
- Por fim, uma política de informação e de comunicação que permita a circulação de fluxos de informação verticais (sede-filial) e horizontais (entre filiais), assente num só SI integrado a todas as partes do grupo, com informação on-line, mas também, numa rede de comunicação informal horizontal e vertical, baseada numa teia de relações pessoais.

Para finalizar, podemos dizer que a aposta actual das empresas em sistemas verticais de informação deverá evoluir para formas mais achatadas, até se atingir uma horizontalização das mesmas.

De facto, as relações laterais entre filiais de países ou regiões diferentes, ou não são incentivadas como opção de gestão, ou quando o são, a cultura interna não as motiva. Não se aproveitam assim as potencialidades deste tipo de organização, nomeadamente na partilha de informação e conhecimento e no desenvolvimento e reajuste de programas.

A figura 6-3 ilustra o posicionamento das empresas da amostra nos vectores Sistemas Formais / Burocráticos e Controlo pela Sede, e a evolução necessária dos sistemas de controlo de gestão face à internacionalização e globalização da economia.

Fig. 6-3. Tipologia de Estratégias Internacionais



Fonte: O autor

Como mostra a figura, as empresas deveriam optar no futuro por dar uma maior autonomia e poder de decisão às suas filiais e os seus sistemas deveriam tornar-se menos formais e burocráticos, caminhando no sentido da horizontalização da estratégia e na adequação dos modelos aos gestores e à estratégia.

Em nosso entender, o modelo ideal que as empresas devem procurar alcançar, situar-se-á algures entre o Modelo Transnacional e Individualizado de Bartlett e Ghoshal<sup>12</sup> e o Modelo Heteráquico de Hedlund<sup>13</sup>.

Existem estudos recentes, aplicados a outros sectores, que comprovam precisamente o que se passa neste sector em particular. Por exemplo, o trabalho do Professor Vítor Corado Simões (1999), sobre a Internacionalização da Empresas Portuguesas, também aponta neste sentido.

Por ultimo, apresentamos neste trabalho uma sugestão de modelo Balanced Scorecard genérico para o sector que poderá ser usado e adaptado a cada uma das empresas analisadas.

<sup>12</sup> Ver Capítulo 4, Secção 4.1.2.

<sup>13</sup> Ver Capítulo 4, Secção 4.1.3.

Este BSC é um modelo genérico, que carece de adaptações específicas caso a caso, mas que reflectirá bem a realidade das empresas do sector e mostrar-se-á uma ferramenta adequada para estabelecer a ligação da estratégia à operacionalidade, constituindo por isso mesmo um modelo de avaliação da estratégia e do desempenho.

Este modelo fornece-nos um conjunto variado de áreas estratégicas da empresa, sendo possível obter a relação causa – efeito de determinado desempenho, de forma regular e atempada, permitindo à gestão uma actuação em conformidade e em direcção aos objectivos estratégicos.

Pensamos que este poderá ser um contributo para uma melhor prática de coordenação e controlo neste sector de actividade da nossa economia.

O Apêndice 1 apresenta-nos um resumo das principais características encontradas nas empresas que aceitaram colaborar neste trabalho (ver página 159A).

#### **6.4. Limitações do trabalho**

Este trabalho teve diversas limitações que será útil mencionar. Desde logo, referir o número reduzido de empresas que vieram a satisfazer os critérios de selecção. Depois a agravar a situação, o facto de, das sete empresas seleccionadas apenas quatro acederam colaborar e prestar toda a informação necessária para a realização deste trabalho.

Das quatro empresas analisadas concluímos que o Balanced Scorecard não era utilizado por nenhuma, o que veio acentuar as dificuldades encontradas.

A par de tudo isto, a literatura internacional também não faz grande referência a este tipo de empresas, sendo um sector um pouco esquecido em termos académicos, apesar da sua importância na economia.

Ao efectuarmos diversas pesquisas, nomeadamente através do recurso à Internet, apenas conseguimos encontrar registos da NCC, uma empresa alemã do sector que está a por em prática o BSC.

Também sabemos que a brasileira Andrade Gutierrez já utiliza o BSC, isto porque a Zagope, empresa a actuar no mercado Português, está neste momento a instalar esse modelo.

Adicionado aos factos já apontados, temos de acrescentar que o mercado externo das empresas inquiridas representa ainda muito pouco (cerca de 10%) do seu volume de vendas.

De acrescentar que mesmo das empresas que gentilmente se disponibilizaram participar neste projecto, houve algumas limitações por se tratar, por vezes, de informação estratégica e, por isso, sigilosa, para ser alvo de divulgação.

# Apêndice 1 – Resumo das características das empresas estudadas

Tópico	Somague	Teixeira Duarte	MSF	Construtora do Tâmega
Controlo	Família Vaz Guedes	Família Teixeira Duarte	Família Fortunato	Famílias Mota + Fonseca
Empresa Cotada	Sim	Sim	Não	Não
Estratégia:				
Reformulação	1993	1980	1997	1996
Posicionamento anterior	Construtor	Construtor	Construtor	Construtor
Posicionamento actual	Operador de Serviços	Operador de Serviços	Operador de Serviços	Operador de Serviços
Diversificação:				
	Obras Públicas Saneamento Básico Construção Civil Meio Ambiente Transportes Energia	Obras Públicas Saneamento Básico Construção Civil Meio Ambiente Transportes Energia	Obras Públicas Transportes SI / TI Construção Civil Hotelaria e Turismo	Obras Públicas Construção Civil
Objectivos da diversificação:	Reduzir a volatilidade dos cash-flows e aumentar rendibilidades	Reduzir a volatilidade dos cash-flows e aumentar rendibilidades	Reduzir a volatilidade dos cash-flows e aumentar rendibilidades	Reduzir a volatilidade dos cash-flows e aumentar rendibilidades
Maior concentração:	Concessão de Autoestradas	Construção Civil Concessão de Autoestradas	Concessão de Autoestradas Construção Civil	Vias de Comunicação Construção Civil
Core business	Construção: 90%	Construção: 58%	Construção Civil e Obras Públicas: 90%	Obras Públicas: 70%
Organização	Matricial	Matricial	Matricial	Matricial
Responsável pelo DI	Administrador do pelouro	Administrador do pelouro	Administrador do pelouro	Administrador do pelouro
Divisão Internacional	Sim	3 Regiões	Sim	Sim
Controller	Sim	Não	Sim	Não
Nível de Informação	3º nível da hierarquia	Departamento Financeiro	2º nível da hierarquia	Departamento Financeiro
Business plan	Sim	Não	Não	Sim
Grau de Descentralização	Médio	Alto	Médio	Baixo

Fonte: O autor com a colaboração do Prof. Carvalho das Neves



Também os dados estatísticos se revelaram de difícil acesso, sendo que muitos dos que pretendíamos nem sequer existiam, ou eram demasiado antigos, não representando por isso relevância para a nossa investigação.

Ainda assim, acabamos por utilizar alguns já com uns anos, mas que consideramos continuarem a reflectir a realidade do sector.

Apesar das dificuldades, obstáculos e limitações que fomos encontrando, fomos caminhando e insistindo, acabando por conseguir realizar o trabalho fundamental da tese. Pensamos que desta forma criámos um espaço e interesse para a realização de novas investigações sobre este sector.

### **6.5. Perspectivas de investigação futura**

Depois de concluída esta investigação, tendo em conta o interesse, a complexidade e a novidade da introdução de matérias como o BSC, nas empresas deste sector, entendemos que ficam por explorar outras possibilidades de implementação destes modelos.

Assim, como fomos referindo ao longo do trabalho, o BSC apresentado visa fundamentalmente dar informação à gestão de topo, que é necessariamente diferente da informação pretendida a outro nível.

Os gestores de primeira linha, os gestores operacionais, os vários departamentos e unidades de negócio, terão certamente outras necessidades e procurarão outro tipo de indicadores.

Pensamos que será também de extrema utilidade, uma investigação no sentido de procurar a solução para o problema dos SI mais adequados a modelos do tipo BSC.

Seria muito interessante concluir-se sobre que suporte ou base informática em que estes sistemas “correriam” e o que seria necessário para a sua implementação.

Esta investigação teria que equacionar problemas tão distintos, quanto aqueles que vão desde os sistemas operacionais, como por exemplo os *ERP*, passando pelas grandes bases de dados, como é o caso dos *Data Warehouse*, *Data Mining*, *Tecnologia OLAP*, até aos mais complexos sistemas de informação, como é o caso dos *EIS*, *DSS* e Modelos de Business Intelligence.

Uma investigação sobre esta problemática, em nossa opinião, seria um enorme contributo para melhorar as práticas de controlo de gestão no sector da construção civil e obras públicas.

Pensamos ser este um dos factores críticos para a adopção de novos modelos para controlo no sector. As empresas têm vindo a fazer elevados investimentos em SI, em que por vezes o custo do abandono de uma solução em detrimento de outra, comporta custos demasiados elevados e sempre questionáveis pela gestão.

É uma área que carece realmente de profunda investigação, para que possamos inferir duma análise séria ao binómio, sempre complexo e delicado, Custo / Benefício.

Uma outra área de interesse seria a análise das práticas de controlo de gestão das empresas líderes mundiais e europeias do sector, por comparação com os resultados da nossa investigação.

**BIBLIOGRAFIA**

**AECOPS**, Relatório da Construção 2001 / 2002

**Ansoff**, H.I. (1984), *The New Corporate Strategy*. Tradução em Português, Implantando a Administração Estratégica, São Paulo: Atlas. 1993. Tradução de António Zorato Sanvicente.

**Anthony**, R.N. e Govindarajan, V. (1998), *Management Control Systems*, (9ª ed.), New York: Irwin McGraw-Hill.

**Anthony**, R.N., Dearden, J. e Bedford, N.M. (1984), *Management Control Systems*, (5ª ed.), New York: Irwin McGraw-Hill.

**Bartlett**, Christopher A., Doz, Y. e Hedlund, G. (1990), *Managing the Global Firm*, London: Routledge.

**Bartlett**, Christopher A., Doz, Y. e Hedlund, G. (1990), *Managing the Global Firm: International Sequential Advantages and Network Flexibility*, London: Routledge.

**Bartlett**, Cristopher A. (1984), *Organization and Control of Global Enterprises: Influences, Characteristics e Guidelines*, Boston: Harvard Business School.

**Bartlett**, Cristopher A. (1986), *Building and Managing the Transnational: the New Organization Challenge*, Boston: Harvard Business Press.

**Bartlett**, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1986), TAP your subsidiaries for global reach, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec..

**Bartlett**, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders: the Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School.

**Bartlett**, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1990), The Multinational Corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, 154, pp. 603-625.

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1991),** *Competing Across Borders: the Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1992),** What is a global manager?, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct..

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1993),** Beyond the M – Forme: toward the managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 23-46.

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1995),** Building the entrepreneurial corporation: new organization processes, new managerial tasks, *European Management Journal* 13 (2), August, pp. 139-155.

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1995),** *Transnational Management*, (2<sup>a</sup> ed.), New York: Irwin McGraw-Hill.

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (1998),** *The Individualized Corporation*, (1<sup>a</sup> ed.), New York: Harper Business.

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (2000),** *The Individualized Corporation*, (2<sup>a</sup> ed.), New York: Harper Business.

**Bartlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra (2000),** *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, (3<sup>a</sup> ed.), New York: McGraw-Hill.

**Bodinat, Henri-René de (1977),** Le Contrôle des filiales à l'étranger, *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév., pp. 64-77.

**Cooper, R. e Kaplan, R.S. (1998a),** *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Boston: Harvard Business School Press.

**Doz, Yves e Prahalad, C.K. (1981),** An approach to strategic control in MNN's, *Sloan Management Review*, summer, pp. 5-13.

- Doz, Yves e Prahalad, C.K.** (1981), Headquarter influence and strategic control in MNC's, *Sloan Management Review*, 22 (4), Fall.
- Doz, Yves e Prahalad, C.K.** (1984), Patterns of strategic control within multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 15, Fall, pp. 55-72.
- Doz, Yves e Prahalad, C.K.** (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Mission*, New York: Free Press.
- Doz, Yves e Prahalad, C.K.** (1990), *Control, Change and Flexibility: the Dilemma of Transnational Collaboration in the Managing the Global Firm*, London: Routledge.
- Doz, Yves e Prahalad, C.K.** (1995), *Headquarters influence and strategic control in MNC's, transnational management*, New York: Irwin, pp. 552-566.
- Epstein, M. e Manzoni, J.F.** (1998), Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, Vol. 16, n° 2, Abril, pp. 190-203.
- Flamholtz, E.** (1996a), *Effective Organizational Control: Theory and Practice*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Flamholtz, E.** (1996b), Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications, *European Management Journal*, Vol. 14, n° 6, Dezembro, pp. 596-611.
- Franco, L.G.** (1976), *The European Multinationals*, London: Harper & Row.
- Hedlund, G. e Rolander, Dag** (1990), "Action in Heterarchies: New Approach to Managing the MNE" in the Bartlett, C.A., Editors, *Managing the Global Firm*, pp. 15-45, New York: Routledge.
- Hedlund, Gunnar** (1986), The hypermodern MNC – a heterarchy, *Human Resource Management Review*, Spring, pp. 9-35.

INE, [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

**Jarillo**, José Carlos e Martinez, Jon Eche Zarrava (1989), The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 2, Fall, pp. 489-514.

**Jarillo**, José Carlos e Martinez, Jon Eche Zarrava (1990), Different roles for subsidiaries: the case of multinational in Spain, *Strategic Management Journal*, 11 (7), Nov.-Dec., pp. 501-512.

**Jordan**, H., Neves, J.C. e Rodrigues, J.A. (2002), *O Controlo de Gestão, ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, (4ª ed.), Lisboa: Áreas Editora.

**Kaplan**, R.S. e Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. pp. 71-19.

**Kaplan**, R.S. e Norton, D.P. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. pp. 134-147.

**Kaplan**, R.S. e Norton, D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.

**Kaplan**, R.S. e Norton, D.P. (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. pp. 75-85.

**Kaplan**, R.S. e Norton, D.P. (2001), *The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.

**Lassere**, Philippe (1992), The management of large groups: Asia and Europe compared, *European Management Journal*, 10 (2), June, pp. 157-162.

**Leroy**, M. (1991), *Le Tableau de Bord au Service de l' Entreprise*, Paris : Pierre Dubois sa.

- Levitt, T.** (1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Lorange, Peter e Morton, Michael F. Scott** (1993), *Strategic Planning and Control: a Framework for Management Control Systems*, Boston: Backwell Business.
- Martinez, Jon e Jarillo, J. Carlos** (1989), The evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 20 (3), Fall, pp. 489-514.
- Olve, N.G., Roy, J. e Wetter, M.** (1999), *Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, (1ª ed.), New York: Wiley & Sons.
- Perlmutter, H.V.** (1965), Three Conceptions of a World Enterprise, *Revue Economique et Sociale*, May.
- Perlmutter, H.V.** (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia, *Journal of World Business*, Jan.-Feb., pp. 6-18.
- Perlmutter, H.V., Chakravarthy, B.S.** (1985), Strategig Planning for Global Business, *Columbia Journal of World Business*, Summer.
- Perlmutter, H.V., Heenan, D.A.** (1979), *Multinational Organization Development*. Reading: Addison-Wesley.
- Porter, Michael** (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New Yorq: The Free Press.
- Sá, Jorge A. Vaconcellos e** (2002), *A Empresa Negligenciada*, Lisboa: Editora Verbo.
- Simons, R.** (1990), "The Role of Management Control Systems inn Creating Competitive Advantage: New Perspectives", in Emmanuel (C.), Otley (D) (1992), *Readings in Accounting for Management Control*, London: Chapman & Hall.

Sölvell, Örjan e Zander, Ivo (1995), Organization of the Dynamic Multinational Enterprise the Home – Based and the Heterarchical MNE, *International Studies of Management & Organization*, 25 (1,2), Spring/Summer, pp. 17-38.

Sousa, M.G.P. e Rodrigues, L.P. (2002), *O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XX*, Porto: Editora Rei dos Livros.

Stopford, John M., Wells, Louis T. Jr. (1972), *Managing the Multinational Enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, New York: Basic Books.

**The Balanced Scorecard Institute**, [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

[www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk)

[www.bscol.com](http://www.bscol.com)

[www.rockwellautomation.co.uk](http://www.rockwellautomation.co.uk)

[www.totalpms.com](http://www.totalpms.com)



## **ANEXOS**

## ANEXO 1

# CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL PORTUGUESA

## A. Identificação do Interlocutor Directo

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Posição: \_\_\_\_\_
3. Funções: \_\_\_\_\_

## B. Considerações Gerais da Empresa

1. Denominação Social: \_\_\_\_\_
2. Morada (Sede Social): \_\_\_\_\_

3. Estrutura do Capital:	À Data da Constituição	Em 31 de Dezembro de 2002
* Capital Privado Português	_____ %	_____ %
* Capital Público Português	_____ %	_____ %
* Capital Estrangeiro	_____ %	_____ %
* Total	_____ %	_____ %

4. Está Integrada em Algum Grupo de Empresas? \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

5. Em que País Está a Sede do Grupo Localizada? \_\_\_\_\_

6. Actividade Desenvolvida Pela Empresa:

\* Actividade Principal: \_\_\_\_\_

\* Principais Produtos / Serviços:

\* Em Portugal: \_\_\_\_\_

\* Mercado Externo: \_\_\_\_\_

7. Há Quantos Anos Exerce a Empresa a Sua Actividade? \_\_\_\_\_

8. Número Total de Empregados (em 31 de Dezembro de 2002):

\* Em Portugal: \_\_\_\_\_

\* No Estrangeiro: \_\_\_\_\_

9. Volume de Vendas Consolidado nos últimos 5 anos:	1998	1999	2000	2001	2002
* Em Portugal:	_____	_____	_____	_____	_____
* No Estrangeiro:	_____	_____	_____	_____	_____
* Total:	_____	_____	_____	_____	_____

10. Políticas de Investimento no Estrangeiro:

\* Constituição de Empresas de Raíz? \_\_\_\_\_

\* Aquisição de Quotas / Acções? \_\_\_\_\_

\* Comercialização / Distribuição? \_\_\_\_\_

\* Capacidade Produtiva? \_\_\_\_\_

C. Planeamento, Coordenação e Controlo

1. Como se Encontra Organizada a Área Internacional da Empresa ao Nível da Sede?

- \* Divisão Internacional: \_\_\_\_\_
- \* Divisão Regional: \_\_\_\_\_
- \* Divisão por Área Geográfica \_\_\_\_\_
- \* Divisão por Produto: \_\_\_\_\_
- \* Matricial: \_\_\_\_\_
- \* Outra: \_\_\_\_\_

2. As Filiais enviam Reportings para a Sede? \_\_\_\_\_

- \* Formal e de Envio Sistemático: \_\_\_\_\_
- \* Formal e de Envio Irregular: \_\_\_\_\_

De que Tipo e com que Periodicidade?	Tipo	Periodicidade
* Pessoal e Directo	_____	_____
* Marketing / Vendas	_____	_____
* Financeiro	_____	_____
* Produção / Técnico	_____	_____
* Meio - Ambiente	_____	_____
* Outros. Quais?	_____	_____

D. Razões que Conduziram à Internacionalização (hierarquizar de 1 a 5)

- \* Amadurecimento do Mercado Doméstico \_\_\_\_\_
- \* Globalização Crescente do Sector \_\_\_\_\_
- \* Necessidades de Crescimento da Empresa / Grupo para Ganhar Dimensão e Competitividade \_\_\_\_\_
- \* Necessidades de Rentabilização dos Cash-Flows Libertados \_\_\_\_\_
- \* Necessidades de Assegurar Determinada Política de Dividendos \_\_\_\_\_
- \* Redução de Risco \_\_\_\_\_
- \* Auto-Defesa Contra Concorrentes no Mercado Doméstico \_\_\_\_\_
- \* Reduzidas Dimensões do Mercado Doméstico \_\_\_\_\_
- \* Aprendizagem com Recurso a Novos Mercados (novas culturas) \_\_\_\_\_
- \* Necessidade de Diversificação do Portfólio de Produtos / Serviços \_\_\_\_\_
- \* Oportnidades de Negócio Surgidas \_\_\_\_\_
- \* Propostas de Parcerias \_\_\_\_\_
- \* Procura de Novos Mercados de Matérias - Primas \_\_\_\_\_
- \* Acesso a Novos Canais de Distribuição \_\_\_\_\_
- \* Herança \_\_\_\_\_
- \* Seguimento de Clientes \_\_\_\_\_

E. Estratégia de Internacionalização Seguida

1. Estratégia Seguida:

- \* Investimento Directo \_\_\_\_\_
- \* Exportação Pura \_\_\_\_\_
- \* Mista (IDE/Exportação) \_\_\_\_\_
- \* Filial / Sucursal \_\_\_\_\_

2. Investimento Directo no Estrangeiro? \_\_\_\_\_
- \* Valor do IDE a 31 de Dezembro de 2002 \_\_\_\_\_
- \* Valor Total de Investimentos à mesma Data \_\_\_\_\_
3. Quantas Filiais, Associadas, Joint-Ventures ou Outras Possui no Estrangeiro a 31/12/2002? \_\_\_\_\_
4. Dificuldades Sentidas na Internacionalização (hierarquizar de 1 a 5):
- \* Insuficiência de Recursos Financeiros \_\_\_\_\_
  - \* Insuficiência de Recursos Humanos \_\_\_\_\_
  - \* Reduzida Mobilidade Internacional dos Quadros Portugueses \_\_\_\_\_
  - \* Dificuldades de Adaptação / Alargamento da Gama de Produtos \_\_\_\_\_
  - \* Conhecimentos Limitados do Mercado Externo \_\_\_\_\_
  - \* Capacidade de Inovação Limitada \_\_\_\_\_
  - \* Dificuldades de Coordenação e Controlo \_\_\_\_\_
  - \* Dificuldades de Identificação de Parceiros Locais \_\_\_\_\_
  - \* Diferenças de Cultura Organizacional \_\_\_\_\_
  - \* Falta de Informação Sobre as Oportunidades de Negócio \_\_\_\_\_
  - \* Imagem Internacional dos Produtos Portugueses \_\_\_\_\_
  - \* Insuficiência de Apoios por Parte do Governo Português \_\_\_\_\_
  - \* Insuficiência dos Apoios ao Investimento por Parte do País de Destino \_\_\_\_\_
  - \* Concorrência Muito Forte no País de Destino \_\_\_\_\_
  - \* Fraco Dinamismo na Procura no Mercado Destino \_\_\_\_\_
  - \* Quadro de enquadramento Fiscal / Administrativo / Legal \_\_\_\_\_
  - \* Qualidade e Disponibilidade de RH no Mercado Destino \_\_\_\_\_
  - \* Situação Politico - Social \_\_\_\_\_
  - \* Unidade ao Nível da Estrutura Accionista \_\_\_\_\_
  - \* Outras? \_\_\_\_\_
5. Razões das Opções Feitas na Escolha do Mercado Destino (hierarquizar de 1 a 5)
- \* Proximidade Geográfica / Cultural / Económica \_\_\_\_\_
  - \* Conhecimento Prévio dos Mercados \_\_\_\_\_
  - \* Consequência de Parcerias Estabelecidas \_\_\_\_\_
  - \* Razões Fiscais / Exportação de Lucros / Facilidades de Financiamento \_\_\_\_\_
  - \* Aposta em Mercados com Grande Potencial Futuro \_\_\_\_\_
  - \* Custo dos Factores de Produção \_\_\_\_\_
  - \* Menor Risco no Investimento \_\_\_\_\_
  - \* Estratégia de Globalização \_\_\_\_\_
  - \* Herança \_\_\_\_\_
6. A Empresa / Grupo Posui uma Forte Cultura Empresarial? \_\_\_\_\_
- \* Essa Cultura Está Interiorizadas Pelos seus Colaboradores \_\_\_\_\_
  - \* Constitui Factor Decisivo para a Escolha dos Gestores das Filiais \_\_\_\_\_
7. Qual o Grau de Autonomia das Filiais?      Elevado      Médio      Reduzido
- \* Financeiro      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_
  - \* Operacional      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

8. O Gestor Responsável por uma Filial Responde ao Nível da Sede Perante:

- \* Presidente do Conselho de Administração \_\_\_\_\_
- \* Administração pelos Respectivos Pelouros \_\_\_\_\_
- \* Administração com o Pelouro da Área Internacion \_\_\_\_\_
- \* Gestor da Divisão Internacional \_\_\_\_\_
- \* Gestor da Divisão de Área \_\_\_\_\_
- \* Gestor da Divisão de Produto / Negócio \_\_\_\_\_
- \* Outra \_\_\_\_\_

9. A que Nível do Grupo são Tomadas as Seguintes Decisões:

Filial      Sede

- |   |       |       |
|---|-------|-------|
| * Atribuição de Recursos                  | _____ | _____ |
| * Contratação da Gestão da Filial         | _____ | _____ |
| * Estabelecimento de Parcerias Locais     | _____ | _____ |
| * Definição do Mercado Alvo (segmento)    | _____ | _____ |
| * Entrada em Novos Mercados               | _____ | _____ |
| * Introdução de Novos Produtos / Serviços | _____ | _____ |
| * Aprovação de Planos e Calendarizações   | _____ | _____ |
| * Mudanças na Organização da Filial       | _____ | _____ |
| * Novos Investimentos                     |       |       |
| - Incluídos no Plano e Orçamento          | _____ | _____ |
| - Não Incluídos no Plano e Orçamento      | _____ | _____ |

## F. Mecanismos de Coordenação e Controlo

1. Os Sistemas de Planeamento e Controlo Encontram-se Normalizados? \_\_\_\_\_

- \* A Nível da Sede \_\_\_\_\_
- \* A Nível das Filiais \_\_\_\_\_

2. É Norma a Empresa Fazer:

Sim      Não

- |   |       |       |
|---|-------|-------|
| * Reuniões de Planeamento Estratégico                 | _____ | _____ |
| * Reuniões Informais de Acompanhamento de Tarefas     | _____ | _____ |
| * Reuniões Conjuntas com diversos Gestores de Filiais | _____ | _____ |
| * Reuniões Periódicas de Quadros e Gestores           | _____ | _____ |
| * Visitas dos Quadros da Sede às Filiais              | _____ | _____ |
| * Visitas dos Quadros das Filiais às Sedes            | _____ | _____ |

3. Como classifica os Mecanismos de Coordenação e Controlo Existentes:

- \* Controlo por desempenho Financeiro? \_\_\_\_\_
- \* Controlo por Sistemas? \_\_\_\_\_
- \* Controlo por Estratégia? \_\_\_\_\_
- \* Controlo Personalizado? \_\_\_\_\_
- \* Controlo Ideológico? \_\_\_\_\_

4. O Grupo / Empresa Possui Controller?

- \* Sede \_\_\_\_\_
- \* Filiais \_\_\_\_\_

### G. Concepção e Gestão de Sistemas de Informação

1. A Empresa possui um sistema integrado de informação para a gestão?

\* Sede \_\_\_\_\_

\* Filiais \_\_\_\_\_

2. A Informação Estratégica encontra-se disponível até que Nível?

\* Sede: Administração      Gestão de Topo      Gestão Intermédia      Outros Níveis

\* Filiais: Responsável Filial      Gestão de Topo      Gestão Intermédia      Outros Níveis

### H. Processos de Socialização Interna

1. É norma da empresa realizar viagens como mecanismo de socialização e incentivo?

2. Há transferências de Pessoal entre as várias filiais?

### I. Perspectivas de Futuro em Termos Internacionais?

\* Europa      Países      \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\* Resto Mundo      Países      \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### J. Organograma da empresa e da área internacional

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

## ANEXO 2



# CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL PORTUGUESA - SOMAGUE

## A. Identificação do Interlocutor Directo

1. Nome: JOSÉ PAULO ASSUNÇÃO
2. Posição: DIRECTOR
3. Funções RESPONSÁVEL PELA ÁREA INTERNACIONAL

## B. Considerações Gerais da Empresa

1. Denominação Soci: SOMAGUE ENGENHARIA S.A.
2. Morada (Sede Soci: Rua da Tapada da Quinta de Cima -Linhó-2714-555 SINTRA

3. Estrutura do Capital:	À Data da Constituição	Em 31 de Dezembro de 2002
* Capital Privado Português	100 %	100 %
* Capital Público Português	%	%
* Capital Estrangeiro	%	%
* Total	100 %	100 %

4. Está Integrada em Algum Grupo de Empresas? SIM Qual? SOMAGUE SGPS

5. Em que País Está a Sede do Grupo Localizada? PORTUGAL

6. Actividade Desenvolvida Pela Empresa:

- \* Actividade Principal: Construção Civil e Obras Públicas
- \* Principais Produtos / Serviços:
  - \* Em Portugal: Obras Públicas - Barragens e Hidráulica Fluvial, Marítimas, infra-estruturas ferroviárias, Túneis e escavações subterrâneas, Vias de Comunicação, Aeroportos Construção Civil - Estruturas Industriais, Habitação, Infra-estruturas de Lazer, Reabilitação de Edifícios e Monumentos
  - \* Mercado Externo: Estradas, Escolas, Hospitais, Recuperação de Edifícios, Portos

7. Há Quantos Anos Exerce a Empresa a Sua Actividade? 51

8. Número Total de Empregados (em 31 de Dezembro de 2002):

- \* Em Portugal: 2521
- \* No Estrangeiro: 1050

9. Volume de Vendas Consolidado nos últimos 5 anos:	1998	1999	2000	2001	2002
* Em Portugal:	519.531.594	430.775.127	492.619.596	581.618.747	718.449.307
* No Estrangeiro:	16.101.869	18.423.544	30.450.764	38.298.476	52.605.459
* Total:	535.633.463	449.198.671	523.070.360	619.917.223	771.054.766
	0,030061357	0,04101424	0,058215426	0,06177998	0,06822532

10. Políticas de Investimento no Estrangeiro:

- \* Constituição de Empresas de Raiz? SIM
- \* Aquisição de Quotas / Acções? SIM
- \* Comercialização / Distribuição? SIM
- \* Capacidade Produtiva? SIM

## C. Planeamento, Coordenação e Controlo

1. Como se Encontra Organizada a Área Internacional da Empresa ao Nível da Sede?

- \* Divisão Internacional: SIM
- \* Divisão Regional: SIM
- \* Divisão por Área Geográfica: SIM
- \* Divisão por Produto: SIM
- \* Matricial: SIM
- \* Outra: SIM

2. As Filiais enviam Reportings para a Sede:

- \* Formal e de Envio Sistemático: SIM
- \* Formal e de Envio Irregular: SIM

De que Tipo e com que Periodicidade?	Tipo	Periodicidade
* Pessoal e Directo	Sim	trimestral
* Marketing / Vendas	Sim	mensal
* Financeiro	Sim	mensal
* Produção / Técnico	Sim	mensal
* Meio - Ambiente	Sim	mensal
* Outros. Quais?	Sim	mensal

#### D. Razões que Conduziram à Internacionalização (hierarquizar)

* Amadurecimento do Mercado Doméstico	2
* Globalização Crescente do Sector	1
* Necessidades de Crescimento da Empresa / Grupo para Ganhar Dimensão e Competitividade	3
* Necessidades de Rentabilização dos Cash-Flows Libertados	_____
* Necessidades de Assegurar Determinada Política de Dividendos	_____
* Redução de Risco	_____
* Auto-Defesa Contra Concorrentes no Mercado Doméstico	_____
* Reduzidas Dimensões do Mercado Doméstico	_____
* Aprendizagem com Recurso a Novos Mercados (novas culturas)	_____
* Necessidade de Diversificação do Portfólio de Produtos / Serviços	_____
* Oportunidades de Negócio Surgidas	4
* Propostas de Parcerias	5
* Procura de Novos Mercados de Matérias - Primas	_____
* Acesso a Novos Canais de Distribuição	_____
* Herança	_____
* Seguimento de Clientes	_____

#### E. Estratégia de Internacionalização Seguida

##### 1. Estratégia Seguida:

* Investimento Directo	_____
* Exportação Pura	_____
* Mista (IDE/Exportação)	_____
* Filial / Sucursal	Sim

##### 2. Investimento Directo no Estrangeiro?

* Valor do IDE a 31 de Dezembro de 2002	10.552.274
* Valor Total de Investimentos à mesma Data	79.784.795

##### 3. Quantas Filiais, Associadas, Joint-Ventures ou Outras Possui no Estrangeiro a 31/12/2002?

5

##### 4. Dificuldades Sentidas na Internacionalização (hierarquizar):

* Insuficiência de Recursos Financeiros	_____	4
* Insuficiência de Recursos Humanos	_____	
* Reduzida Mobilidade Internacional dos Quadros Portugueses	_____	
* Dificuldades de Adaptação / Alargamento da Gama de Produtos	_____	
* Conhecimentos Limitados do Mercado Externo	_____	
* Capacidade de Inovação Limitada	_____	3
* Dificuldades de Coordenação e Controlo	_____	
* Dificuldades de Identificação de Parceiros Locais	_____	
* Diferenças de Cultura Organizacional	_____	
* Falta de Informação Sobre as Oportunidades de Negócio	_____	
* Imagem Internacional dos Produtos Portugueses	_____	2
* Insuficiência de Apoios por Parte do Governo Português	_____	
* Insuficiência dos Apoios ao Investimento por Parte do País de Destino	_____	
* Concorrência Muito Forte no País de Destino	_____	
* Fraco Dinamismo na Procura no Mercado Destino	_____	
* Quadro de enquadramento Fiscal / Administrativo / Legal	_____	1
* Qualidade e Disponibilidade de RH no Mercado Destino	_____	
* Situação Político - Social	_____	
* Unidade ao Nível da Estrutura Accionista	_____	
* Outras?	_____	

##### 5. Razões das Opções Feitas na Escolha do Mercado Destino (hierarquizar)

* Proximidade Geográfica / Cultural / Económica	1
* Conhecimento Prévio dos Mercados	2
* Consequência de Parcerias Estabelecidas	3
* Razões Fiscais / Exportação de Lucros / Facilidades de Financiamento	_____
* Aposta em Mercados com Grande Potencial Futuro	_____
* Custo dos Factores de Produção	_____
* Menor Risco no Investimento	_____
* Estratégia de Globalização	_____
* Herança	_____

##### 6. A Empresa / Grupo Possui uma Forte Cultura Empresarial?

* Essa Cultura Está Interiorizada Pelos seus Colaboradores	Sim
* Constitui Factor Decisivo para a Escolha dos Gestores das Filiais	Sim

##### 7. Qual o Grau de Autonomia das Filiais?

	Elevado	Médio	Reduzido
* Financeiro	_____	X	_____
* Operacional	X	_____	_____

8. O Gestor Responsável por uma Filial Responde ao Nível da Sede Perante:

* Presidente do Conselho de Administração	_____
* Administração pelos Respective Pelouros	_____
* Administração com o Pelouro da Área Internacioc	_____
* Gestor da Divisão Internacional	X
* Gestor da Divisão de Área	_____
* Gestor da Divisão de Produto / Negócio	_____
* Outra	_____

9. A que Nível do Grupo são Tomadas as Seguintes Decisões:

	Filial	Sede
* Atribuição de Recursos	_____	X
* Contratação da Gestão da Filial	X	X
* Estabelecimento de Parcerias Locais	X	X
* Definição do Mercado Alvo (segmento)	_____	X
* Entrada em Novos Mercados	_____	X
* Introdução de Novos Produtos / Serviços	_____	X
* Aprovação de Planos e Calendarizações	X	X
* Mudanças na Organização da Filial	X	X
* Novos Investimentos		
- Incluídos no Plano e Orçamento		X
- Não Incluídos no Plano e Orçamento	_____	X

## F. Mecanismos de Coordenação e Controlo

1. Os Sistemas de Planeamento e Controlo Encontram-se Normalizados?

Sim

* A Nível da Sede	_____
* A Nível das Filiais	X

2. É Norma a Empresa Fazer:

Sim

Não

* Reuniões de Planeamento Estratégico	X	_____
* Reuniões Informais de Acompanhamento de Tarefas	X	_____
* Reuniões Conjuntas com diversos Gestores de Filiais	X	_____
* Reuniões Periódicas de Quadros e Gestores	X	_____
* Visitas dos Quadros da Sede às Filiais	X	_____
* Visitas dos Quadros das Filiais às Sedes	X	_____

3. Como classifica os Mecanismos de Coordenação e Controlo Existentes:

* Controlo por desempenho Financeiro? X	(quais os indicadores mais relevantes?)
* Controlo por Sistemas?	_____
* Controlo por Estratégia?	_____
* Controlo Personalizado?	_____
* Controlo Ideológico?	_____

4. O Grupo / Empresa Possui Controller?

* Sede	Sim
* Filiais	Sim

## G. Concepção e Gestão de Sistemas de Informação

1. A Empresa possui um sistema integrado de informação para a gestão?

* Sede	SIM
* Filiais	SIM

2. A Informação Estratégica encontra-se disponível até que Nível?

* Sede: <b>Administração</b>	Gestão de Topo	Gestão Intermédia	Outros Níveis
* Filiais: <b>Responsável Filial</b>	Gestão de Topo	Gestão Intermédia	Outros Níveis

## H. Processos de Socialização Interna

1. É norma da empresa realizar viagens como mecanismo de socialização e incentivo?

Não

2. Há transferências de Pessoal entre as várias filiais?

SIM

## I. Perspectivas de Futuro em Termos Internacionais?

* Europa	Países	Espanha
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

* Resto Mundo	Países	Argélia
		Brasil
	_____	_____
	_____	_____

## J. Organigrama da Empresa

## ANEXO 3

# CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL PORTUGUESA - TAMEGA

## A. Identificação do Interlocutor Directo

- 1. Nome: JOAQUIM MOTA
- 2. Posição: ADMINISTRADOR
- 3. Funções RESPONSÁVEL PELA ÁREA INTERNACIONAL

## B. Considerações Gerais da Empresa

- 1. Denominação Social: CONSTRUTORA DO TÂMEGA, S.A
- 2. Morada (Sede Social):

3. Estrutura do Capital:	À Data da Constituição	Em 31 de Dezembro de 2002
* Capital Privado Português	100 %	100 %
* Capital Público Português	%	%
* Capital Estrangeiro	%	%
* Total	100 %	100 %

- 4. Está Integrada em Algum Grupo de Empresas? NÃO Qual?

- 5. Em que País Está a Sede do Grupo Localizada? PORTUGAL

### 6. Actividade Desenvolvida Pela Empresa:

- \* Actividade Principal: Construção Civil e Obras Públicas
- \* Principais Produtos / Serviços:
  - \* Em Portugal: Obras Públicas - Barragens e Hidráulica Fluvial, Marítimas, infra-estruturas ferroviárias, Túneis e escavações subterrâneas, Vias de Comunicação, Aeroportos Construção Civil - Estruturas Industriais, Habitação, Infra-estruturas de Lazer, Reabilitação de Edifícios e Monumentos
  - \* Mercado Externo: Estradas, Escolas, Hospitais, Recuperação de Edifícios, Portos

- 7. Há Quantos Anos Exerce a Empresa a Sua Actividade? 57

### 8. Número Total de Empregados (em 31 de Dezembro de 2002):

- \* Em Portugal:
- \* No Estrangeiro:

9. Volume de Vendas Consolidado nos últimos 5 anos:	1998	1999	2000	2001	2002
* Em Portugal:	92.522.000	78.890.000	157.735.000	171.905.000	162.435.000
* No Estrangeiro:	6.250.000	4.145.000	6.395.000	31.235.000	0
* Total:	98.772.000	83.035.000	164.130.000	203.140.000	162.435.000
	0,06327704	0,04991871	0,03896302	0,15376095	0

### 10. Políticas de Investimento no Estrangeiro:

- \* Constituição de Empresas de Raiz? SIM
- \* Aquisição de Quotas / Acções? NÃO
- \* Comercialização / Distribuição? NÃO
- \* Capacidade Produtiva? SIM

## C. Planeamento, Coordenação e Controlo

### 1. Como se Encontra Organizada a Área Internacional da Empresa ao Nível da Sede?

- \* Divisão Internacional: SIM
- \* Divisão Regional:
- \* Divisão por Área Geográfica:
- \* Divisão por Produto:
- \* Matricial:
- \* Outra:

### 2. As Filiais enviam Reportings para a Sede?

- \* Formal e de Envio Sistemático: SIM
- \* Formal e de Envio Irregular:

De que Tipo e com que Periodicidade?	Tipo	Periodicidade
* Pessoal e Directo		
* Marketing / Vendas	Sim	mensal
* Financeiro	Sim	mensal
* Produção / Técnico	Sim	mensal
* Meio - Ambiente		
* Outros. Quais?		

#### D. Razões que Conduziram à Internacionalização (hierarquizar)

- \* Amadurecimento do Mercado Doméstico 1
- \* Globalização Crescente do Sector
- \* Necessidades de Crescimento da Empresa / Grupo para Ganhar Dimensão e Competitividade 2
- \* Necessidades de Rentabilização dos Cash-Flows Libertados
- \* Necessidades de Assegurar Determinada Política de Dividendos
- \* Redução de Risco
- \* Auto-Defesa Contra Concorrentes no Mercado Doméstico 3
- \* Reduzidas Dimensões do Mercado Doméstico 4
- \* Aprendizagem com Recurso a Novos Mercados (novas culturas)
- \* Necessidade de Diversificação do Portfólio de Produtos / Serviços 5
- \* Oportunidades de Negócio Surgidas
- \* Propostas de Parcerias
- \* Procura de Novos Mercados de Matérias - Primas
- \* Acesso a Novos Canais de Distribuição
- \* Herança
- \* Seguimento de Clientes

#### E. Estratégia de Internacionalização Seguida

##### 1. Estratégia Seguida:

- \* Investimento Directo Sim
- \* Exportação Pura
- \* Mista (IDE/Exportação)
- \* Filial / Sucursal Sim

##### 2. Investimento Directo no Estrangeiro?

- \* Valor do IDE a 31 de Dezembro de 2002 120.000
- \* Valor Total de Investimentos à mesma Data 900.000

##### 3. Quantas Filiais, Associadas, Joint-Ventures ou Outras Possui no Estrangeiro a 31/12/2002?

##### 4. Dificuldades Sentidas na Internacionalização (hierarquizar):

- \* Insuficiência de Recursos Financeiros 1
- \* Insuficiência de Recursos Humanos
- \* Reduzida Mobilidade Internacional dos Quadros Portugueses
- \* Dificuldades de Adaptação / Alargamento da Gama de Produtos
- \* Conhecimentos Limitados do Mercado Externo
- \* Capacidade de Inovação Limitada
- \* Dificuldades de Coordenação e Controlo 5
- \* Dificuldades de Identificação de Parceiros Locais
- \* Diferenças de Cultura Organizacional
- \* Falta de Informação Sobre as Oportunidades de Negócio
- \* Imagem Internacional dos Produtos Portugueses 2
- \* Insuficiência de Apoios por Parte do Governo Português
- \* Insuficiência dos Apoios ao Investimento por Parte do País de Destino
- \* Concorrência Muito Forte no País de Destino
- \* Fraco Dinamismo na Procura no Mercado Destino 4
- \* Quadro de enquadramento Fiscal / Administrativo / Legal 3
- \* Qualidade e Disponibilidade de RH no Mercado Destino
- \* Situação Político - Social
- \* Unidade ao Nível da Estrutura Accionista
- \* Outras?

##### 5. Razões das Opções Feitas na Escolha do Mercado Destino (hierarquizar)

- \* Proximidade Geográfica / Cultural / Económica 5
- \* Conhecimento Prévio dos Mercados 1
- \* Consequência de Parcerias Estabelecidas 2
- \* Razões Fiscais / Exportação de Lucros / Facilidades de Financiamento
- \* Aposta em Mercados com Grande Potencial Futuro 4
- \* Custo dos Factores de Produção
- \* Menor Risco no Investimento 3
- \* Estratégia de Globalização
- \* Herança

##### 6. A Empresa / Grupo Possui uma Forte Cultura Empresarial?

- \* Essa Cultura Está Interiorizadas Pelos seus Colaboradores Sim
- \* Constitui Factor Decisivo para a Escolha dos Gestores das Filiais Sim

7. Qual o Grau de Autonomia das Filiais?      Elevado      Médio      Reduzido

\* Financeiro      \_\_\_\_\_      X      \_\_\_\_\_

\* Operacional      \_\_\_\_\_      X      \_\_\_\_\_

8. O Gestor Responsável por uma Filial Responde ao Nível da Sede Perante:

\* Presidente do Conselho de Administração      \_\_\_\_\_

\* Administração pelos Respetivos Pelouros      \_\_\_\_\_

\* Administração com o Pelouro da Área Internacional      X

\* Gestor da Divisão Internacional      \_\_\_\_\_

\* Gestor da Divisão de Área      \_\_\_\_\_

\* Gestor da Divisão de Produto / Negócio      \_\_\_\_\_

\* Outra      \_\_\_\_\_

9. A que Nível do Grupo são Tomadas as Seguintes Decisões:

	Filial	Sede
* Atribuição de Recursos	_____	X
* Contratação da Gestão da Filial	_____	X
* Estabelecimento de Parcerias Locais	_____	X
* Definição do Mercado Alvo (segmento)	_____	X
* Entrada em Novos Mercados	_____	X
* Introdução de Novos Produtos / Serviços	_____	X
* Aprovação de Planos e Calendarizações	X	X
* Mudanças na Organização da Filial	X	X
* Novos Investimentos	_____	_____
- Incluídos no Plano e Orçamento	X	_____
- Não Incluídos no Plano e Orçamento	_____	X

## F. Mecanismos de Coordenação e Controlo

1. Os Sistemas de Planeamento e Controlo Encontram-se Normalizados?      Sim

\* A Nível da Sede      X

\* A Nível das Filiais      X

2. É Norma a Empresa Fazer:

	Sim	Não
* Reuniões de Planeamento Estratégico	X	_____
* Reuniões Informais de Acompanhamento de Tarefas	X	_____
* Reuniões Conjuntas com diversos Gestores de Filiais	X	_____
* Reuniões Periódicas de Quadros e Gestores	X	_____
* Visitas dos Quadros da Sede às Filiais	X	_____
* Visitas dos Quadros das Filiais às Sedes	_____	X

3. Como classifica os Mecanismos de Coordenação e Controlo Existentes:

\* Controlo por desempenho Financeiro? X      (quais os indicadores mais relevantes?)

\* Controlo por Sistemas?      \_\_\_\_\_

\* Controlo por Estratégia?      \_\_\_\_\_

\* Controlo Personalizado?      \_\_\_\_\_

\* Controlo Ideológico?      \_\_\_\_\_

4. O Grupo / Empresa Possui Controller?

\* Sede      Não

\* Filiais      Não

## G. Conceção e Gestão de Sistemas de Informação

1. A Empresa possui um sistema integrado de informação para a gestão?

\* Sede      SIM

\* Filiais      SIM

2. A Informação Estratégica encontra-se disponível até que Nível?

Sede:	Gestão de Topo	Gestão Intermédia	Outros Níveis
Filiais: Responsável Filial	Gestão de Topo	Gestão Intermédia	Outros Níveis

## H. Processos de Socialização Interna

1. É norma da empresa realizar viagens como mecanismo de socialização e incentivo?      Não

2. Há transferências de Pessoal entre as várias filiais?      SIM

3. Perspectivas de Futuro em Termos Internacionais?

Europa	Países	Leste
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Resto Mundo	Países	África Central
_____	_____	Brasil
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## J. Organigrama da Empresa

L. Outras relevantes no decurso da Entrevista

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

## ANEXO 4



# CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL PORTUGUESA - MSF

## A. Identificação do Interlocutor Directo

1. Nome: Eng.º. Fernando de Oliveira Simões
2. Posição: Administrador
3. Funções: Responsável pela Divisão Internacional

## B. Considerações Gerais da Empresa

1. Denominação Social: MSF - Moniz da Maia, Serra & Fortunato - Empreiteiros, S.A
2. Morada (Sede Social): Av. Columbano Bordalo Pinheiro, 52 - 1070 - 064 Lisboa

3. Estrutura do Capital:	À Data da Constituição	Em 31 de Dezembro de 2002
* Capital Privado Português	100 %	100 %
* Capital Público Português	%	%
* Capital Estrangeiro	%	%
* Total	100 %	100 %

4. Está Integrada em Alguém Grupo de Empresas? Sim Qual? MSF, SGPS

5. Em que País Está a Sede do Grupo Localizada? Portugal

6. Actividade Desenvolvida Pela Empresa:

- \* Actividade Principal: Construção Civil e Obras Públicas
- \* Principais Produtos / Serviços:
  - \* Em Portugal: Construção Civil e Obras Públicas
  - \* Mercado Externo: Construção Civil e Obras Públicas

7. Há Quantos Anos Exerce a Empresa a Sua Actividade? 34

8. Número Total de Empregados (em 31 de Dezembro de 2002):

- \* Em Portugal: 471
- \* No Estrangeiro: 372

9. Volume de Vendas Consolidado nos últimos 5 anos:	1998	1999	2000	2001	2002
* Em Portugal:	94410413	79076716	161172899	161376483	98059583
* No Estrangeiro:	5.505.351	3.790.789	2.430.956	7.204.896	12.226.890
* Total:	99.915.764	82.867.505	163.603.855	168.581.379	110.286.473

10. Políticas de Investimento no Estrangeiro:

- \* Constituição de Empresas de Raiz? sim
- \* Aquisição de Quotas / Acções? não
- \* Comercialização / Distribuição? não
- \* Capacidade Produtiva? sim

## C. Planeamento, Coordenação e Controlo

1. Como se Encontra Organizada a Área Internacional da Empresa ao Nível da Sede?

- \* Divisão Internacional: sim
- \* Divisão Regional: não
- \* Divisão por Área Geográfica: sim
- \* Divisão por Produto: não
- \* Matricial: não
- \* Outra:

2. As Filiais enviam Reportings para a Sede? sim

- \* Formal e de Envio Sistemático: X
- \* Formal e de Envio Irregular:

De que Tipo e com que Periodicidade?	Tipo	Periodicidade
* Pessoal e Directo	não	
* Marketing / Vendas	não	
* Financeiro	sim	mensal
* Produção / Técnico	sim	mensal
* Meio - Ambiente	não	
* Outros. Quais?		

D. Razões que Conduziram à Internacionalização (hierarquizar de 1 a 5)

* Amadurecimento do Mercado Doméstico	5
* Globalização Crescente do Sector	1
* Necessidades de Crescimento da Empresa / Grupo para Ganhar Dimensão e Competitividade	2
* Necessidades de Rentabilização dos Cash-Flows Libertados	
* Necessidades de Assegurar Determinada Política de Dividendos	
* Redução de Risco	
* Auto-Defesa Contra Concorrentes no Mercado Doméstico	
* Reduzidas Dimensões do Mercado Doméstico	
* Aprendizagem com Recurso a Novos Mercados (novas culturas)	
* Necessidade de Diversificação do Portfólio de Produtos / Serviços	
* Oportunidades de Negócio Surgidas	3
* Propostas de Parcerias	4
* Procura de Novos Mercados de Matérias - Primas	
* Acesso a Novos Canais de Distribuição	
* Herança	
* Seguimento de Clientes	

E. Estratégia de Internacionalização Seguida

1. Estratégia Seguida:

* Investimento Directo	X
* Exportação Pura	
* Mista (IDE/Exportação)	
* Filial / Sucursal	X

2. Investimento Directo no Estrangeiro?

* Valor do IDE a 31 de Dezembro de 2002	2747936
* Valor Total de Investimentos à mesma Data	47.235.551

3. Quantas Filiais, Associadas, Joint-Ventures ou Outras Possui no Estrangeiro a 31/12/2002?

6

4. Dificuldades Sentidas na Internacionalização (hierarquizar de 1 a 5):

* Insuficiência de Recursos Financeiros	
* Insuficiência de Recursos Humanos	
* Reduzida Mobilidade Internacional dos Quadros Portugueses	2
* Dificuldades de Adaptação / Alargamento da Gama de Produtos	
* Conhecimentos Limitados do Mercado Externo	
* Capacidade de Inovação Limitada	
* Dificuldades de Coordenação e Controlo	5
* Dificuldades de Identificação de Parceiros Locais	
* Diferenças de Cultura Organizacional	
* Falta de Informação Sobre as Oportunidades de Negócio	
* Imagem Internacional dos Produtos Portugueses	
* Insuficiência de Apoios por Parte do Governo Português	3
* Insuficiência dos Apoios ao Investimento por Parte do País de Destino	
* Concorrência Muito Forte no País de Destino	4
* Fraco Dinamismo na Procura no Mercado Destino	
* Quadro de enquadramento Fiscal / Administrativo / Legal	1
* Qualidade e Disponibilidade de RII no Mercado Destino	
* Situação Político - Social	
* Unidade ao Nível da Estrutura Accionista	
* Outras?	

5. Razões das Opções Feitas na Escolha do Mercado Destino (hierarquizar de 1 a 5)

* Proximidade Geográfica / Cultural / Económica	2
* Conhecimento Prévio dos Mercados	3
* Consequência de Parcerias Estabelecidas	4
* Razões Fiscais / Exportação de Lucros / Facilidades de Financiamento	
* Aposta em Mercados com Grande Potencial Futuro	1
* Custo dos Factores de Produção	
* Menor Risco no Investimento	
* Estratégia de Globalização	5
* Herança	

6. A Empresa / Grupo Possui uma Forte Cultura Empresarial?

* Essa Cultura Está Interiorizada Pelos seus Colaboradores	sim
* Constitui Factor Decisivo para a Escolha dos Gestores das Filiais	sim

7. Qual o Grau de Autonomia das Filiais?

* Financeiro	Elevado	Médio	Reduzido
* Operacional		X	

8. O Gestor Responsável por uma Filial Responde ao Nível da Sede Perante:

- \* Presidente do Conselho de Administração \_\_\_\_\_
- \* Administração pelos Respectivos Pelouros \_\_\_\_\_
- \* Administração com o Pelouro da Área Internacional X \_\_\_\_\_
- \* Gestor da Divisão Internacional \_\_\_\_\_
- \* Gestor da Divisão de Área \_\_\_\_\_
- \* Gestor da Divisão de Produto / Negócio \_\_\_\_\_
- \* Outra \_\_\_\_\_

9. A que Nível do Grupo são Tomadas as Seguintes Decisões:

- |   | Filial | Sede  |
|---|--------|-------|
| * Atribuição de Recursos                  | _____  | X     |
| * Contratação da Gestão da Filial         | X      | _____ |
| * Estabelecimento de Parcerias Locais     | _____  | X     |
| * Definição do Mercado Alvo (segmento)    | _____  | X     |
| * Entrada em Novos Mercados               | _____  | X     |
| * Introdução de Novos Produtos / Serviços | _____  | X     |
| * Aprovação de Planos e Calendarizações   | X      | X     |
| * Mudanças na Organização da Filial       | X      | X     |
| * Novos Investimentos                     | _____  | _____ |
| - Incluídos no Plano e Orçamento          | X      | _____ |
| - Não Incluídos no Plano e Orçamento      | _____  | X     |

F. Mecanismos de Coordenação e Controlo

1. Os Sistemas de Planeamento e Controlo Encontram-se Normalizados?

- \* A Nível da Sede não
- \* A Nível das Filiais não

2. É Norma a Empresa Fazer:

- |   | Sim   | Não   |
|---|-------|-------|
| * Reuniões de Planeamento Estratégico                 | X     | _____ |
| * Reuniões Informais de Acompanhamento de Tarefas     | X     | _____ |
| * Reuniões Conjuntas com diversos Gestores de Filiais | X     | _____ |
| * Reuniões Periódicas de Quadros e Gestores           | _____ | X     |
| * Visitas dos Quadros da Sede às Filiais              | X     | _____ |
| * Visitas dos Quadros das Filiais às Sedes            | X     | _____ |

3. Como classifica os Mecanismos de Coordenação e Controlo Existentes:

- \* Controlo por desempenho Financeiro? X
- \* Controlo por Sistemas? \_\_\_\_\_
- \* Controlo por Estratégia? \_\_\_\_\_
- \* Controlo Personalizado? \_\_\_\_\_
- \* Controlo Ideológico? \_\_\_\_\_

4. O Grupo / Empresa Possui Controller?

- \* Sede sim
- \* Filiais sim

G. Conceção e Gestão de Sistemas de Informação

1. A Empresa possui um sistema integrado de informação para a gestão?

- \* Sede sim
- \* Filiais não

2. A Informação Estratégica encontra-se disponível até que Nível?

- |                               |                |                   |               |
|-------------------------------|----------------|-------------------|---------------|
| * Sede: Administração         | Gestão de Topo | Gestão Intermédia | Outros Níveis |
| * Filiais: Responsável Filial | Gestão de Topo | Gestão Intermédia | Outros Níveis |

H. Processos de Socialização Interna

1. É norma da empresa realizar viagens como mecanismo de socialização e incentivo? Não

2. Há transferências de Pessoal entre as várias filiais? Não

I. Perspectivas de Futuro em Termos Internacionais?

- |               |        |        |
|---------------|--------|--------|
| * Europa      | Países | Leste  |
|               | _____  | _____  |
|               | _____  | _____  |
|               | _____  | _____  |
| * Resto Mundo | Países | África |
|               | _____  | _____  |
|               | _____  | _____  |
|               | _____  | _____  |

J. Organograma da empresa e da área internacional

ANEXO 5

# CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL PORTUGUESA - TEIXEIRA DUARTE

## A. Identificação do Interlocutor Directo

1. Nome: \_ MANUEL FERREIRA
2. Posição: ADMINISTRADOR
3. Funções RESPONSÁVEL PELA ÁREA FINANCEIRA

## B. Considerações Gerais da Empresa

1. Denominação Social TEIXEIRA DUARTE - PROJ. E CONSTRUÇÕES, S.A
2. Morada (Sede Social) Lagoas Park, Edifício 2 - Porto Salvo - Oeiras

3. Estrutura do Capital:	À Data da Constituição	Em 31 de Dezembro de 2002
* Capital Privado Português	_____ 100 %	_____ 100 %
* Capital Público Português	_____ %	_____ %
* Capital Estrangeiro	_____ %	_____ %
* Total	_____ 100 %	_____ 100 %

4. Está Integrada em Algum Grupo de Empresas? \_SIM\_\_\_\_\_ Qual? \_GRUPO TEIXEIRA DUARTE\_\_\_\_\_

5. Em que País Está a Sede do Grupo Localizada? PORTUGAL\_\_\_\_\_

6. Actividade Desenvolvida Pela Empresa:

\* Actividade Principal: Construção Civil e Obras Públicas\_\_\_\_\_

\* Principais Produtos / Serviços:

\* Em Portugal:

\* Mercado Externo: \_\_\_\_\_

7. Há Quantos Anos Exerce a Empresa a Sua Actividade? 69\_\_\_\_\_

8. Número Total de Empregados (em 31 de Dezembro de 2002):

\* Em Portugal:

\* No Estrangeiro:

9. Volume de Vendas Consolidado nos últimos 5 anos:	1998	1999	2000	2001	2002
* Em Portugal:	590.000.000	559.000.000	554.000.000	588.000.000	604.000.000
* No Estrangeiro:	71.000.000	85.000.000	110.000.000	100.000.000	118.000.000
* Total:	661.000.000	644.000.000	664.000.000	688.000.000	722.000.000
	0,107413011	0,131987578	0,165662651	0,145348837	0,163434903

10. Políticas de Investimento no Estrangeiro:

\* Constituição de Empresas de Raiz? NÃO

\* Aquisição de Quotas / Acções? SIM

\* Comercialização / Distribuição? SIM

\* Capacidade Produtiva? SIM

## C. Planeamento, Coordenação e Controlo

1. Como se Encontra Organizada a Área Internacional da Empresa ao Nível da Sede?

\* Divisão Internacional: \_\_\_\_\_

\* Divisão Regional: \_\_\_\_\_

\* Divisão por Área Geográfica: SIM

\* Divisão por Produto: \_\_\_\_\_

\* Matricial: \_\_\_\_\_

\* Outra: \_\_\_\_\_

2. As Filiais enviam Reportings para a Sede? \_\_\_\_\_
- \* Formal e de Envio Sistemático: SIM
- \* Formal e de Envio Irregular: \_\_\_\_\_

De que Tipo e com que Periodicidade?	Tipo	Periodicidade
* Pessoal e Directo	Sim	mensal
* Marketing / Vendas	Sim	mensal
* Financeiro	Sim	mensal
* Produção / Técnico	Sim	mensal
* Meio - Ambiente	Sim	mensal
* Outros. Quais?	_____	_____

#### D. Razões que Conduziram à Internacionalização (hierarquizar)

- |   |       |   |
|---|-------|---|
| * Amadurecimento do Mercado Doméstico   |       |   |
| * Globalização Crescente do Sector  |       |   |
| * Necessidades de Crescimento da Empresa / Grupo para Ganhar Dimensão e Competitividade |       | 4 |
| * Necessidades de Rentabilização dos Cash-Flows Libertados                              |       | 1 |
| * Necessidades de Assegurar Determinada Política de Dividendos                          | _____ |   |
| * Redução de Risco  | _____ |   |
| * Auto-Defesa Contra Concorrentes no Mercado Doméstico                                  | _____ |   |
| * Reduzidas Dimensões do Mercado Doméstico  |       | 5 |
| * Apredizagem com Recurso a Novos Mercados (novas culturas)                             | _____ |   |
| * Necessidade de Diversificação do Portfólio de Produtos / Serviços                     | _____ |   |
| * Oportunidades de Negócio Surgidas   |       | 2 |
| * Propostas de Parcerias  |       |   |
| * Procura de Novos Mercados de Matérias - Primas  | _____ |   |
| * Acesso a Novos Canais de Distribuição   |       | 3 |
| * Herança   | _____ |   |
| * Seguimento de Clientes  | _____ |   |

#### E. Estratégia de Internacionalização Seguida

1. Estratégia Seguida:
- \* Investimento Directo Sim
- \* Exportação Pura \_\_\_\_\_
- \* Mista (IDE/Exportação) \_\_\_\_\_
- \* Filial / Sucursal Sim
2. Investimento Directo no Estrangeiro? ssim
- \* Valor do IDE a 31 de Dezembro de 2002 10.000.000
- \* Valor Total de Investimentos à mesma Data 55.000.000

3. Quantas Filiais, Associadas, Joint-Ventures ou Outras Possui no Estrangeiro a 31/12/2002?

31

4. Dificuldades Sentidas na Internacionalização (hierarquizar):
- |   |       |   |
|---|-------|---|
| * Insuficiência de Recursos Financeiros                                 | _____ |   |
| * Insuficiência de Recursos Humanos                                     | _____ |   |
| * Reduzida Mobilidade Internacional dos Quadros Portugueses             | _____ |   |
| * Dificuldades de Adaptação / Alargamento da Gama de Produtos           | _____ |   |
| * Conhecimentos Limitados do Mercado Externo                            | _____ |   |
| * Capacidade de Inovação Limitada                                       | _____ |   |
| * Dificuldades de Coordenação e Controlo                                | _____ |   |
| * Dificuldades de Identificação de Parceiros Locais                     | _____ |   |
| * Diferenças de Cultura Organizacional                                  | _____ |   |
| * Falta de Informação Sobre as Oportunidades de Negócio                 | _____ |   |
| * Imagem Internacional dos Produtos Portugueses                         | _____ | 3 |
| * Insuficiência de Apoios por Parte do Governo Português                | _____ | 1 |
| * Insuficiência dos Apoios ao Investimento por Parte do País de Destino | _____ |   |
| * Concorrência Muito Forte no País de Destino                           | _____ | 2 |
| * Fraco Dinamismo na Procura no Mercado Destino                         | _____ | 4 |
| * Quadro de enquadramento Fiscal / Administrativo / Legal               | _____ |   |
| * Qualidade e Disponibilidade de RH no Mercado Destino                  | _____ | 5 |
| * Situação Político - Social  | _____ |   |
| * Unidade ao Nível da Estrutura Accionista                              | _____ |   |
| * Outras?   | _____ |   |

5. Razões das Opções Feitas na Escolha do Mercado Destino (hierarquizar)
- |  |   |
|--|---|
| * Proximidade Geográfica / Cultural / Económica                        | 3 |
| * Conhecimento Prévio dos Mercados                                     | 4 |
| * Consequência de Parcerias Estabelecidas                              |   |
| * Razões Fiscais / Exportação de Lucros / Facilidades de Financiamento |   |
| * Aposta em Mercados com Grande Potencial Futuro                       | 1 |
| * Custo dos Factores de Produção                                       |   |
| * Menor Risco no Investimento  |   |
| * Estratégia de Globalização   | 2 |
| * Herança  |   |

6. A Empresa / Grupo Possui uma Forte Cultura Empresarial?
- |   |     |
|---|-----|
| * Essa Cultura Está Interiorizada Pelos seus Colaboradores          | Sim |
| * Constitui Factor Decisivo para a Escolha dos Gestores das Filiais | Sim |

7. Qual o Grau de Autonomia das Filiais?
- |               |         |       |          |
|---------------|---------|-------|----------|
|               | Elevado | Médio | Reduzido |
| * Financeiro  |         |       | X        |
| * Operacional | X       |       |          |

8. O Gestor Responsável por uma Filial Responde ao Nível da Sede Perante:

- |   |   |
|---|---|
| * Presidente do Conselho de Administração           |   |
| * Administração pelos Respectivos Pelouros          | X |
| * Administração com o Pelouro da Área Internacional |   |
| * Gestor da Divisão Internacional                   |   |
| * Gestor da Divisão de Área                         |   |
| * Gestor da Divisão de Produto / Negócio            |   |
| * Outra   |   |

9. A que Nível do Grupo são Tomadas as Seguintes Decisões:
- |   |        |      |
|---|--------|------|
|   | Filial | Sede |
| * Atribuição de Recursos                  |        | X    |
| * Contratação da Gestão da Filial         | X      |      |
| * Estabelecimento de Parcerias Locais     |        | X    |
| * Definição do Mercado Alvo (segmento)    |        | X    |
| * Entrada em Novos Mercados               |        | X    |
| * Introdução de Novos Produtos / Serviços |        | X    |
| * Aprovação de Planos e Calendarizações   |        | X    |
| * Mudanças na Organização da Filial       | X      |      |
| * Novos Investimentos                     |        | X    |
| - Incluídos no Plano e Orçamento          |        | X    |
| - Não Incluídos no Plano e Orçamento      |        | X    |

## F. Mecanismos de Coordenação e Controlo

1. Os Sistemas de Planeamento e Controlo Encontram-se Normalizados? Não
- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| * A Nível da Sede     | Não |
| * A Nível das Filiais | Não |
2. É Norma a Empresa Fazer:
- |   |     |     |
|---|-----|-----|
|   | Sim | Não |
| * Reuniões de Planeamento Estratégico                 |     | X   |
| * Reuniões Informais de Acompanhamento de Tarefas     |     | X   |
| * Reuniões Conjuntas com diversos Gestores de Filiais | X   |     |
| * Reuniões Periódicas de Quadros e Gestores           | X   |     |
| * Visitas dos Quadros da Sede às Filiais              | X   |     |
| * Visitas dos Quadros das Filiais às Sedes            | X   |     |
3. Como classifica os Mecanismos de Coordenação e Controlo Existentes:
- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| * Controlo por desempenho Financeiro? | X | (quais os indicadores mais relevantes?) |
| * Controlo por Sistemas?              |   |   |
| * Controlo por Estratégia?            |   |   |
| * Controlo Personalizado?             |   |   |
| * Controlo Ideológico?                |   |   |
4. O Grupo / Empresa Possui Controller?
- |           |     |
|-----------|-----|
| * Sede    | Não |
| * Filiais | Não |

### G. Concepção e Gestão de Sistemas de Informação

1. A Empresa possui um sistema integrado de informação para a gestão?

\* Sede SIM

\* Filiais Não

2. A Informação Estratégica encontra-se disponível até que Nível?

\* Sede: **Administração**      **Gestão de Topo**      Gestão Intermédia      Outros Níveis

\* Filiais: **Responsável Filial**      Gestão de Topo      Gestão Intermédia      Outros Níveis

### H. Processos de Socialização Interna

1. É norma da empresa realizar viagens como mecanismo de socialização e incentivo?

Não

2. Há transferências de Pessoal entre as várias filiais?

SIM

### I. Perspectivas de Futuro em Termos Internacionais?

\* Europa

Países

Espanha

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\* Resto Mundo

Países

Angola

Moçambique

Venezuela

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### J. Organigrama da Empresa

### L. Outras relevantes no decurso da Entrevista

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO



ANEXO 6

## Considerações Gerais das Empresas

Estrutura do Capital:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Capital Privado Português	100%	100%	100%	100%
Capital Público Português	0	0	0	0
Capital Estrangeiro	0	0	0	0

Localização da Sede:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Portugal	X	X	X	X
Estrangeiro				

Anos de Actividade:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Mercado Nacional	51	57	34	69
Mercado Internacional	10	7	6	23

Volume de Vendas:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Portugal	718.449.307 €	162.435.000 €	98.059.583 €	604.000.000 €
Estrangeiro	52.605.459 €	0 €	12.226.890 €	118.000.000 €
Total	771.054.766 €	162.435.000 €	110.286.473 €	722.000.000 €

Políticas de Investimento no Estrangeiro:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Constituição de empresas de raiz	Não	Sim	Sim	Não
Aquisição de Quotas / Acções	Sim	Não	Não	Sim
Comercialização / Distribuição	Não	Não	Não	Sim
Capacidade Produtiva	Sim	Sim	Sim	Sim

## Planeamento, Coordenação e Controlo

Organização da Área Internacional na Sede:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Divisão Internacional	Sim	Sim	Sim	Não
Divisão Regional	Não	Não	Não	Não
Divisão por Área Geográfica	Não	Não	Sim	Sim
Divisão Matricial	Não	Não	Não	Não
Divisão por Produto	Não	Não	Não	Não
Outra	Não	Não	Não	Não

Envio de Reporting para a Sede:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Formal e Sistemático	X	X	X	X
Formal e Irregular				
Informal				

Tipo e Periodicidade:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Pessoal e Directo	Não	Não	Não	Sim / Mensal
Marketing / Vendas	Sim / Trimestral	Sim / Mensal	Não	Sim / Mensal
Financeiro	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal
Produção / Técnico	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal	Sim / Mensal
Meio - Ambiente	Não	Não	Não	Sim / Mensal
Outros	Não	Não	Não	Sim / Mensal

Razões que conduziram à Internacionalização:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Amadurecimento do Mercado Doméstico	2	1	5	
Globalização Crescente do Sector	1		1	4
Necessidades de Crescimento da Empresa	3	2	2	1
Necessidades de Rentabilização dos Cash-Flows Libertados				
Necessidades de Assegurar Determinada Política de Dividendos				
Redução de Risco				
Auto-Defesa Contra Concorrentes no Mercado Doméstico		3		
Reduzidas Dimensões do Mercado Doméstico		4		5
Aprendizagem com Recurso a Novos Mercados (novas culturas)				
Necessidade de Diversificação do Portfólio de Produtos / Serviços				
Oportunidades de Negócio Surgidas	4	5	3	2
Propostas de Parcerias	5		4	
Procura de Novos Mercados de Matérias - Primas				
Acesso a Novos Canais de Distribuição				3
Herança				
Seguimento de Clientes				

Estratégia de Internacionalização seguida:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Investimento Directo		X	X	X
Exportação Pura				
Mista (IDE / Exportação)				
Filial / Sucursal	X	X	X	X

Investimento Directo no Estrangeiro:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Valor do IDE a 31/12/2003	10.552.274 €	120.000 €	2.747.936 €	10.000.000 €
Valor Total de Investimento a 31/12/2003	79.784.795 €	900.000 €	47.235.551 €	55.000.000 €

Dificuldades sentidas na Internacionalização:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Insuficiência de Recursos Financeiros				
Insuficiência de Recursos Humanos	4	1		
Reduzida Mobilidade Internacional dos Quadros Portugueses			2	
Dificuldades de Adaptação / Alargamento da Gama de Produtos				
Conhecimentos Limitados do Mercado Externo				
Capacidade de Inovação Limitada	3			
Dificuldades de Coordenação e Controlo		5	5	
Dificuldades de Identificação de Parceiros Locais				
Diferenças de Cultura Organizacional				
Falta de Informação Sobre as Oportunidades de Negócio				
Imagem Internacional dos Produtos Portugueses				
Insuficiência de Apoios por Parte do Governo Português	2	2	3	3
Insuficiência dos Apoios ao Investimento por Parte do País de Destino				1
Concorrência Muito Forte no País de Destino			4	
Fraco Dinamismo na Procura no Mercado Destino				2
Quadro de enquadramento Fiscal / Administrativo / Legal	5	4	1	4
Qualidade e Disponibilidade de RH no Mercado Destino	1	3		
Situação Político - Social				5
Unidade ao Nível da Estrutura Accionista				
Outras				

Razões da escolha do Mercado Destino:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Proximidade Geográfica / Cultural / Económica	1	5	2	3
Conhecimento Prévio dos Mercados	2	1	3	4
Consequência de Parcerias Estabelecidas	3	2	4	5
Razões Fiscais / Exportação de Lucros / Facilidades de Financiamento				
Aposta em Mercados com Grande Potencial Futuro	5	4	1	1
Custo dos Factores de Produção				
Menor Risco no Investimento				
Estratégia de Globalização	4	3	5	2
Herança				

Cultura Empresarial:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Forte e Interiorizada pelos Colaboradores	Sim	Sim	Sim	Sim
Factor Decisivo para escolha dos Gestores para as Filiais	Sim	Sim	Sim	Sim

Grau de Autonomia das Filiais:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Financeiro Elevado				
Financeiro Médio	X	X		
Financeiro Reduzido			X	X
Operacional Elevado	X			X
Operacional Médio		X	X	
Operacional Reduzido				

O Gestor responsável por uma Filial responde perante:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Presidente do Conselho de Administração				
Administração pelos Respetivos Pelouros				X
Administração com o Pelouro da Área Internacional		X	X	
Gestor da Divisão Internacional	X			
Gestor da Divisão de Área				
Gestor da Divisão de Produto / Negócio				
Outra				

A que nível são tomadas as seguintes Decisões:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Atribuição de Recursos	Sede	Sede	Sede	Sede
Contratação da Gestão da Filial	Sede / Filial	Sede	Filial	Filial
Estabelecimento de Parcerias Locais	Sede / Filial	Sede	Sede	Sede
Definição do Mercado Alvo (segmento)	Sede	Sede	Sede	Sede
Entrada em Novos Mercados	Sede	Sede	Sede	Sede
Introdução de Novos Produtos / Serviços	Sede	Sede	Sede	Sede
Aprovação de Planos e Calendarizações	Sede / Filial	Filial	Sede / Filial	Sede
Mudanças na Organização da Filial	Sede / Filial	Sede	Sede / Filial	Filial
Novos Investimentos:				
- Incluídos no Plano e Orçamento	Sede	Filial	Filial	Sede
- Não Incluídos no Plano e Orçamento	Sede	Sede	Sede	Sede

### Mecanismos de Coordenação e Controlo

Os Sistemas de Planeamento e Controlo estão Normalizados:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
A nível da Sede	Sim	Sim	Não	Não
A nível das Filiais	Sim	Sim	Não	Não

É Norma na Empresa fazer:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Reuniões de Planeamento Estratégico	Sim	Sim	Sim	Não
Reuniões Informais de Acompanhamento de Tarefas	Sim	Sim	Sim	Não
Reuniões Conjuntas com diversos Gestores de Filiais	Sim	Sim	Sim	Sim
Reuniões Periódicas de Quadros e Gestores	Sim	Sim	Não	Sim
Visitas dos Quadros da Sede às Filiais	Sim	Sim	Sim	Sim
Visitas dos Quadros das Filiais às Sedes	Sim	Não	Sim	Sim

Mecanismos de Coordenação e Controlo:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Por desempenho Financeiro			X	X
Por Sistemas				
Por Estratégia				
Personalizado				
Ideológico				

Acompanhamento das Actividades:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Controller	Sim	Não	Sim	Não

### Concepção e Gestão de Sistemas de Informação

Sistemas de Informação para a Gestão:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Integrado ao nível da Sede	Sim	Sim	Sim	Sim
Integrado ao nível das Filiais	Sim	Sim	Não	Não

Divulgação da Informação Estratégica:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Sede	Administração	Até 1ª Linha	Até 1ª Linha	Até 1ª Linha
Filiais	Responsável	Até 1ª Linha	Até 1ª Linha	Responsável

### Processos de Socialização Interna

Socialização Interna:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Sede	Não	Não	Não	Não
Filiais	Não	Não	Não	Não

Transferências de Pessoal:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Sede	Sim	Sim	Não	Sim
Filiais	Sim	Sim	Não	Sim

### Perspectivas de Futuro em Termos Internacionais

Mercados Alvo:	Somague	Tâmega	MSF	Teixeira Duarte
Europa	Espanha	Leste	Leste	Espanha
Resto Mundo	Argélia Brasil	Africa Central Brasil	Africa	Angola Moçambique Venezuela